

OEI



FIDA

Invertir en la población rural

Oficina de Evaluación Independiente

República de Colombia

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EL PROGRAMA EN EL PAÍS







**República de Colombia**

**Evaluación de la estrategia y el programa en el país**

**Febrero 2024**

**Informe no. 6784-CO**

**Documento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola**

Fotos de actividades que han recibido apoyo de proyectos financiados por el FIDA en la República de Colombia

Portada: Mujer beneficiaria, miembro de la Asociación de Productores de la Finca Buenaventura, Buenaventura, San Onofre, Sucre. Personas víctimas de violencia se beneficiaron con la restitución de sus derechos con la asignación de tierras para el desarrollo de proyectos productivos. ©FIDA/Giovanni Redondo Vanegas.

Dorso de la portada (izquierda): Mujeres beneficiarias, miembros de la Asociación Agropecuaria Súper Cuy, El Páramo, Puerres, Nariño. La asociación se ocupa de la cría y venta de cuyes. ©FIDA/Claudia Ranaboldo.

Dorso de la portada (derecha): Mujer indígena beneficiaria, miembro de la Asociación Avícola Kallpa, El Pepino, Mocoa, Putumayo. La asociación se ocupa de la producción de huevos con omega3 como valor agregado. ©FIDA/Giovanni Redondo Vanegas.

Este informe es producto del personal de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA y los resultados y conclusiones expresadas en este documento no reflejan necesariamente las opiniones de los Estados miembros del FIDA o los representantes ante su Junta Ejecutiva. Las denominaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte del FIDA sobre la condición jurídica de, cualquier país, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto a la delimitación de fronteras o límites. Las denominaciones "países desarrollados" y "en desarrollo" se usan para fines estadísticos y no expresan necesariamente un juicio acerca del nivel alcanzado por un determinado país o zona en el proceso de desarrollo.

Todos los derechos reservados.

©2024 por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

## Prólogo

*Esta es la primera evaluación de la estrategia y el programa en el país realizada por la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA en la República de Colombia. Comprende el período 2008-2022 y abarca dos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), dos operaciones crediticias y una selección de 14 donaciones. Los objetivos de esta evaluación son valorar los resultados y el desempeño de la estrategia y el programa financiado por el FIDA y formular conclusiones y recomendaciones para mejorar la eficacia de la asociación entre el Gobierno y el FIDA, orientando la formulación del próximo COSOP y los nuevos proyectos.*

*Si bien Colombia realizó avances importantes en la reducción de la pobreza, las zonas rurales más alejadas se siguen asociando a un mayor nivel de pobreza y desigualdades, especialmente en la distribución de los ingresos y el acceso a los activos, como la tierra. El país se ha planteado superar el histórico conflicto armado a través de un proceso de paz que aborda las inequidades y el olvido del agro.*

*En este marco, el FIDA apoyó la introducción de enfoques innovadores para incrementar el acceso a los activos y la diversificación de los emprendimientos de productores y empresarios en pequeña escala. Ello se realizó a través de una focalización en los actores rurales más excluidos: los Pueblos Indígenas, las comunidades afrodescendientes, las mujeres y los jóvenes. Los mayores resultados se obtuvieron en la reconstitución del tejido y la cohesión social, el incremento de los ingresos y el fortalecimiento de las capacidades locales para la resiliencia y la gestión asociativa.*

*La evaluación identificó también algunos retos para el futuro en torno a la sostenibilidad económico-financiera, ambiental e institucional, puesto que las iniciativas locales no estuvieron respaldadas por un adecuado enfoque territorial que permitiera maximizar el impacto. En esta línea y para ampliar la escala, es posible optimizar las sinergias y alianzas con otras agencias de cooperación, instituciones públicas —no solo del sector agropecuario—, gobiernos locales, entidades de la sociedad civil y empresas; mejorar la gestión de los conocimientos, y establecer un diálogo más sistemático sobre las políticas, a nivel territorial y central.*

*En la evaluación se presentan recomendaciones orientadas a canalizar una mayor cartera de recursos para ampliar y dinamizar la estrategia y el programa del FIDA en el país. Esto implica acordar una nueva agenda de cooperación con el Gobierno, incrementar la implicación del FIDA en el diseño y la ejecución de los COSOP y los proyectos, con múltiples asociados, y definir estrategias innovadoras de desarrollo de las capacidades y comunicación estratégica.*

*En el presente informe se incluye el Acuerdo en el Punto de Culminación, que presenta las recomendaciones de la evaluación que el Gobierno de la República de Colombia y la Dirección del FIDA se comprometen a adoptar e implementar dentro de los plazos establecidos.*

*Confío en que los resultados de la presente evaluación independiente sirvan para mejorar el desempeño del FIDA en la contribución a la transformación rural y la reducción de la pobreza y las desigualdades, apuntalando el proceso de paz en Colombia.*

*Indran A. Naidoo*

Indran A. Naidoo, PhD

Director

Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

## **Preface**

*This is the first country strategy and programme evaluation conducted by the Independent Office of Evaluation of IFAD in the Republic of Colombia. It covers the period 2008-2022 and encompasses two country strategic opportunities programmes (COSOPs), two lending operations and a selection of 14 grants. The objectives of this evaluation are to assess the results and performance of the IFAD-financed strategy and programme, to formulate conclusions and recommendations to improve the effectiveness of the partnership between the Government and IFAD and to inform the preparation of the next COSOP and forthcoming projects.*

*Although Colombia has made great strides in poverty reduction, the most remote rural areas continue to post higher rates of poverty and inequality, particularly in terms of income distribution and access to assets such as land. The country has undertaken to overcome the armed conflicts of the past through a peace process that addresses inequality and lack of attention to agriculture.*

*Against this backdrop, IFAD supported the introduction of innovative approaches to increase access to assets and diversify the initiatives of small-scale producers and entrepreneurs. To this end, it targeted the most excluded rural actors: Indigenous Peoples, Afro-descendant communities, women and youth. The most successful results were achieved in restoring social networks and cohesion, raising incomes and building local capacities for resilience and associative management.*

*The evaluation also identified future challenges related to economic, financial, environmental and institutional sustainability, as local initiatives were not backed up with an adequate territorial approach to maximize impact. In order to address this and scale up, synergies and partnerships could be sought with other cooperation agencies, public institutions in the agriculture sector and beyond, local government, civil society organizations and private enterprises. In addition, knowledge management could be improved as well as the introduction of a more systematic policy dialogue at the territorial and central levels.*

*The recommendations set forth in this evaluation are oriented towards channeling a larger portfolio of resources into expanding and revitalizing IFAD's country strategy and programme. This implies agreeing on a new cooperation agenda with the Government, deepening IFAD's involvement in the design and implementation of COSOPs and projects with multiple partners, and defining innovative strategies for capacity-building and communication.*

*This report includes the agreement at completion point outlining the evaluation recommendations that the Government of the Republic of Colombia and IFAD Management undertake to adopt and implement within the agreed timelines.*

*I trust that the findings of this independent evaluation will serve to improve IFAD's performance in contributing to rural transformation and to the reduction of poverty and inequality, underpinning the peace process in Colombia.*



*Indran A. Naidoo, PhD  
Director  
Independent Office of Evaluation of IFAD*

## Agradecimientos

La evaluación de la estrategia y el programa en el país fue iniciada por Simona Somma, ex Especialista de Evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OEI), y finalizada bajo la dirección de Maximin Kodjo, Oficial Principal de Evaluación de la OEI, con la colaboración de los consultores Claudia Ranaboldo, José Antonio Peres, Giovanni Redondo, Daniel Wiesner y Federica Lomiri. La también consultora Alice Formica prestó apoyo al equipo en el examen documental. Daniela Asprella y Margarita Iovino, asistentes de evaluación, y Shaun Ryan, Adjunto de Administración de la OEI, se ocuparon de los aspectos administrativos y logísticos.

El borrador del informe de evaluación se benefició de los comentarios de un examen *inter pares* llevado a cabo por el equipo de la OEI. Fabrizio Felloni, Director Adjunto de la OEI, realizó comentarios para mejorar la calidad del informe en etapas clave de la evaluación, bajo la dirección general de Indran A. Naidoo, Director de la OEI.

La Oficina agradece al Departamento de Administración de Programas y, en particular, a la División de América Latina y el Caribe y al centro subregional del FIDA en Panamá por su constructiva colaboración a lo largo del proceso de evaluación.

Deseamos, asimismo, expresar nuestro profundo reconocimiento al Gobierno de la República de Colombia por su apoyo y cooperación durante todo ese período.

Agradecemos a todos los demás actores clave su interés y activa contribución en esta evaluación.

## Acknowledgements

This country strategy and programme evaluation was initiated by Simona Somma, former Evaluation Specialist with the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE), and finalized under the leadership of Maximin Kodjo, IOE Lead Evaluation Officer, with the collaboration of consultants Claudia Ranaboldo, José Antonio Peres, Giovanni Redondo, Daniel Wiesner and Federica Lomiri. Alice Formica, consultant, provided support to the team within the form of a documents review. Daniela Asprella and Margarita Iovino, evaluation assistants, and Shaun Ryan, Administrative Associate, provided administrative and logistical support.

The draft evaluation report benefited from peer review comments from the IOE team. Fabrizio Felloni, IOE Deputy Director, provided quality enhancement comments at key stages of the evaluation, under the overall guidance of Indran A. Naidoo, IOE Director.

In addition, we would like to acknowledge the Programme Management Department, in particular the Latin America and the Caribbean Division and IFAD subregional hub in Panama, for their constructive collaboration throughout the evaluation process.

We wish to express our deepest appreciation to the Government of the Republic of Colombia for its support and cooperation, and to the other key actors for their interest and active contribution to this evaluation.

# Índice

<b>Equivalencias monetarias, pesos y medidas</b>	<b>i</b>
<b>Siglas y acrónimos</b>	<b>i</b>
<b>Mapas de las operaciones financiadas por el FIDA en ejecución y concluidas</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen</b>	<b>vi</b>
<b>Executive summary</b>	<b>xvi</b>
<b>Acuerdo en el punto de culminación</b>	<b>xxiv</b>
<b>Agreement at completion point</b>	<b>xxix</b>
<b>I. Presentación de la evaluación</b>	<b>1</b>
A. Introducción	1
B. Metodología y proceso	2
<b>II. Contexto del país y estrategia y operaciones del FIDA</b>	<b>6</b>
A. Contexto del país	6
B. Estrategia y operaciones del FIDA	14
<b>III. Desempeño de la estrategia y el programa en el país e impacto en la pobreza rural</b>	<b>18</b>
A. Relevancia	18
B. Coherencia	21
C. Eficiencia	32
D. Eficacia	36
E. Impacto en la pobreza rural	43
F. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	49
G. Sostenibilidad	54
H. Desempeño global de la estrategia y el programa en el país	62
<b>IV. Desempeño de los asociados</b>	<b>65</b>
A. FIDA	65
B. Gobierno	67
<b>V. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>71</b>
A. Conclusiones	71
B. Recomendaciones	72
<b>Annexes</b>	
I. Definiciones de los criterios de evaluación utilizados por OEI	75
II. Teoría del cambio	77
III. Matriz de evaluación	78
IV. Resumen de las operaciones del FIDA en Colombia	84
V. Donaciones financiadas por el FIDA en Colombia	85
VI. Lista de las personas entrevistadas	88
VII. Información complementaria sobre el contexto	94
VIII. Análisis de focalización del proyecto El Campo Emprende	103
IX. Metodología para el trabajo de campo	110
X. Registro multimedia de la misión sobre el terreno en Colombia	131
XI. Gestión del conocimiento e información básica de género	132
XII. Bibliografía	138

## Equivalencias monetarias, pesos y medidas

### Equivalencias monetarias

Unidad monetaria	= peso colombiano (COP)
USD 1,00	= COP 3 965 (enero de 2022)

### Pesos y medidas

1 kilómetro (km)	= 0,62 millas
1 metro (m)	= 1,09 yardas
1 metro cuadrado (m <sup>2</sup> )	= 10,76 pies cuadrados

## Siglas y acrónimos

ADR	Agencia de Desarrollo Rural
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANT	Agencia Nacional de Tierras
APC	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
ART	Agencia de Renovación del Territorio
AUNAP	Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BRAM	Mecanismo de Acceso a Recursos Ajenos
CAF	Corporación Andina de Fomento - Banco de Desarrollo de América Latina
CCI	Corporación Colombia Internacional
CLEAR	Comité Local 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
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPS	Departamento para la Prosperidad Social
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
FAOSTAT	Base de Datos Estadísticos Sustantivos de la Organización
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
ILC	Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
mipymes	microempresas y pequeñas y medianas empresas
mypes	microempresas y pequeñas empresas
NARP	población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera
OEI/IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
ONG	organización no gubernamental
PADEMER	Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural
PBAS	Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados
PDET	programas de desarrollo con enfoque territorial
PIB	producto interno bruto

PMA	Programa Mundial de Alimentos
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	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto
RRI	Reforma Rural Integral
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SISBEN	Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales
SISCAP	Sistema de Seguimiento, Evaluación y Gestión (El Campo Emprende)
SyE	seguimiento y evaluación
TOP	Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad
UMATA	Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria
UNC	Unidad Nacional de Coordinación
UPRA	Unidad de Planificación Rural Agropecuaria
URT	Unidad de Restitución de Tierras
ZOMAC	Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado

# 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



## Resumen

### A. Antecedentes

1. La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OEI) llevó a cabo en 2022 una evaluación de la estrategia y el programa en el país para la República de Colombia, que abarcó el período comprendido entre 2008 y 2022. Se trata de la primera evaluación de este tipo que se realiza en el país y para ella se tuvieron en cuenta i) dos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP): el aprobado en 2003, que se actualizó en 2008, y el que comprendía el período 2017-2022; ii) dos operaciones crediticias: el Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (Oportunidades Rurales) y el Proyecto de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades (antes denominado Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad (TOP) y posteriormente titulado El Campo Emprende); iii) una operación no negociada, y iv) una selección de 14 donaciones. Las conclusiones y recomendaciones orientarán la formulación del nuevo COSOP y el proyecto que está en proceso de diseño.
2. Desde 1981, año de inicio de las operaciones del FIDA en Colombia, se han aprobado cuatro préstamos, de los cuales tres ya han sido cerrados. El monto total de la cartera es de USD 186,8 millones y la contribución financiera del FIDA, de USD 74,3 millones. En el período que abarca esta evaluación, el monto total de la cartera ascendió a USD 125,1 millones, lo que comprende una financiación total del FIDA de USD 50,3 millones, USD 49 millones en fondos de contrapartida (del Gobierno y los beneficiarios) y USD 25,8 millones en cofinanciación internacional. Por otra parte, el valor de las 46 donaciones otorgadas entre 2008 y 2022 ascendió a USD 52,1 millones, aunque la mayor parte de esta suma correspondía a donaciones internacionales y latinoamericanas que incluyeron pequeños importes destinados a Colombia.

### B. Contexto nacional

3. Colombia es el cuarto país con mayor extensión de América del Sur y cuenta con una gran diversidad cultural y ambiental, conformada por 91 ecosistemas, lo que lo convierte en el segundo país del mundo con mayor biodiversidad. Sin embargo, de un total de 182 países analizados, se encuentra en el puesto 84 entre los más vulnerables a los efectos del cambio climático, con sequías e inundaciones recurrentes.
4. De los 50,9 millones de habitantes del país, el 4,4 % pertenece a Pueblos Indígenas y el 9,3 % integra la población, afrocolombiana, raizal y palenquera. En 2021, el porcentaje de la población que vivía en zonas rurales era del 18 %, la mitad que hace 40 años. Colombia es un país de ingreso mediano alto, con un producto interno bruto (PIB) de USD 5 312 (2020). Las zonas rurales más remotas se han asociado, históricamente, con un mayor nivel de pobreza, que afecta en particular a los Pueblos Indígenas y la población afrodescendiente. En 2020, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional era del 18,1 % a nivel nacional, mientras que en las comunidades rurales y otras poblaciones dispersas ascendía al 37,1 %. Este dato refleja una reducción respecto al 56,6 % que se registraba en 2008, pero siguen existiendo diferencias importantes entre las zonas rurales y las urbanas. Colombia también es un país de grandes desigualdades. En 2020, el coeficiente de Gini era de 0,54, mientras que el promedio en América Latina se situaba en 0,46. Una de las principales causas de las desigualdades está relacionada con la propiedad de la tierra.
5. En 2021, el sector agropecuario del país se había contraído a la mitad con respecto a 1991 y aportaba el 7,4 % del PIB, aunque estaba ligeramente por encima del promedio de América Latina. Dos modelos conviven en el sector agrícola: la

agricultura destinada a la exportación, que creció un 20,9 % en 2021 y es el ámbito en el que Colombia es uno de los cinco mayores productores mundiales de café, aguacate y nuez de palma, y la agricultura familiar, que provee el 70 % de los productos que llegan a la mesa de los colombianos, y en la que el 74 % de las unidades de producción tienen menos de cinco hectáreas. Históricamente, el sector agroexportador ha recibido mayor atención del Gobierno, mientras que el apoyo institucional a la población rural que participa en sistemas agroalimentarios multifuncionales se ha ido reduciendo.

6. Un desafío clave para Colombia es superar el histórico conflicto armado que causó enormes pérdidas al país, perjudicando especialmente a las poblaciones rurales. Los problemas de inequidad y olvido del agro llevaron al Gobierno del país a plantear la nueva Reforma Rural Integral en 2016 en el marco del acuerdo de paz firmado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia. Esta reforma buscó sentar las bases para una transformación estructural del medio rural para la cual se plantearon cuatro pilares: el acceso integral al uso de la tierra, los planes nacionales sectoriales, los programas de desarrollo con enfoque territorial y el sistema de seguridad alimentaria. También implicó una exhaustiva reforma institucional con la creación de tres nuevos organismos de ejecución vinculados a la tierra, el desarrollo rural y la renovación del territorio.

## C. Principales hallazgos

7. **Pertinencia.** Considerando las características del contexto del país en el período de la evaluación, la estrategia y el programa en el país y las operaciones del FIDA no solo estaban armonizadas, sino que lograron introducir enfoques y mecanismos innovadores en Colombia para impulsar el desarrollo rural orientado a la reducción de la pobreza y las desigualdades en el sector agrícola mediante una focalización pertinente. Este impulso del desarrollo rural es especialmente pertinente en un país que busca reequilibrar los modelos de apoyo al sector agrícola, con una mayor atención hacia los productores y empresarios en pequeña escala, los Pueblos Indígenas, las comunidades de afrodescendientes, la juventud y las mujeres, y plantear mecanismos que ayuden a la construcción de la paz en territorios afectados por distintos tipos de inseguridad y violencia, y más recientemente en territorios denominados “posconflicto”.
8. Si se considera que se logró este resultado mediante diseños de programa y cartera perfectibles, una inversión muy pequeña (USD 74 millones en 40 años) y distintos Gobiernos, sorprende que no se haya desarrollado una estrategia de comunicación que contribuya a dar una mayor visibilidad y mejor posicionamiento al FIDA y a sus principales asociados para capitalizar los logros. Así pues, desde el punto de vista estratégico, **la pertinencia se considera satisfactoria.**
9. **Coherencia.** En relación con este criterio, el desempeño se califica como **moderadamente satisfactorio**, aunque con distintas fortalezas y debilidades. Durante la evaluación, diversas instancias públicas y los beneficiarios destacaron las ventajas comparativas del FIDA que, aun con menos recursos que otros organismos, contribuyó a la dinamización de las zonas y los sectores más desfavorecidos del medio rural colombiano. A través del análisis de la información disponible, sobresalió la convergencia temática y metodológica y la cofinanciación del Gobierno, los beneficiarios, una empresa mixta y dos agencias de cooperación. Sin embargo, en la evaluación se detectaron debilidades en la articulación entre las actividades crediticias y no crediticias.
10. En cuanto a los aspectos concretos de la coherencia, el **diálogo sobre las políticas públicas** se considera **moderadamente satisfactorio** y tuvo buenos resultados en las áreas en que se aplicaron las enseñanzas extraídas de las prácticas sobre el terreno de dos préstamos y dos donaciones, es decir, un impacto construido de abajo arriba, especialmente en relación con la financiación rural, la labor con la juventud y la valorización de los activos culturales y conocimientos locales. Por otra parte, han

obtenido peores resultados las donaciones basadas en estudios o diálogos sobre políticas a nivel nacional.

11. La **gestión de los conocimientos** se califica como **moderadamente insatisfactoria**, puesto que no se contó con una estrategia innovadora capaz de articular las distintas enseñanzas y transformar los productos de conocimiento en vectores sinérgicos de impacto y cambio. Los resultados fueron actividades dispersas, algunas de carácter más académico y otras vinculadas a redes, con publicaciones, guías, eventos y grupos que interactuaron sin mayor conexión.
12. El **establecimiento de asociaciones** se considera también **moderadamente insatisfactorio**. La estrategia y el programa del FIDA en el país obtuvieron los mejores resultados con dependencias del Gobierno central, en especial el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Departamento Nacional de Planeación, y con entidades públicas con presencia local, como el Servicio Nacional de Aprendizaje. Además, cabe destacar la buena coordinación mantenida con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), cofinanciador del proyecto El Campo Emprende. No se destacan avances concretos con otras agencias de cooperación bilateral o multilateral, incluidos los organismos de las Naciones Unidas. Si bien los gobiernos locales participaron en los comités locales de evaluación y asignación de recursos, y en algunos casos contribuyeron a algunos planes de negocio, las sinergias creadas fueron insuficientes, sobre todo teniendo en cuenta el énfasis de la Reforma Rural Integral en los programas de desarrollo con enfoque territorial.
13. **Eficiencia.** Las limitaciones iniciales en la puesta en marcha y los primeros años de ejecución de los proyectos se debieron principalmente a i) la necesidad de ajustar los proyectos a la normativa colombiana, sobre todo en lo concerniente a la transferencia directa de recursos públicos a las organizaciones de beneficiarios; ii) la limitada atención por parte de las principales autoridades del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que no otorgaron suficiente prioridad a los proyectos del FIDA y a los recursos públicos nacionales de contrapartida, y iii) la imprecisión en el liderazgo, los cometidos y las funciones de las dependencias e instituciones implicadas en la ejecución.
14. El empleo de mecanismos operativos apropiados y ajustados a la realidad colombiana por parte de las autoridades nacionales y la creación de equipos técnicos calificados, que demostraron experiencia y compromiso con las familias y asociaciones rurales, dio lugar a una revitalización de las operaciones en el país. Este cambio provocó una mayor eficiencia en la ejecución y un mejor aprovechamiento presupuestario, especialmente con aportaciones de los productores y empresarios rurales en pequeña escala y del Gobierno. A nivel global, la eficiencia se considera **moderadamente satisfactoria**.
15. **Eficacia.** De manera general, la eficacia se califica como **satisfactoria**. Se destaca que hubo una **cobertura nacional amplia y presencia en territorios del posconflicto** con productores y empresarios rurales en pequeña escala. Se realizó una ampliación progresiva de la cobertura territorial y poblacional; con el programa Oportunidades Rurales se llegó al 40 % de los municipios del país y en el proyecto El Campo Emprende las convocatorias se extendieron a nivel nacional en los territorios priorizados por el Gobierno. El análisis de la estrategia de focalización realizado durante la evaluación mostró la eficacia de la estrategia en los municipios afectados por los conflictos, donde se fortalecieron la presencia del Estado y las políticas públicas, y con la población pobre del país.
16. El programa también **contribuyó al fortalecimiento de las capacidades locales de gestión**, especialmente en cuanto a la asociatividad de las familias pobres del medio rural y la formalización de grupos y negocios. Más allá de los números —se contabilizaron alrededor de 4 000 grupos asociativos con personalidad jurídica, registro en la Cámara de Comercio y apertura de cuentas bancarias en el marco del

proyecto El Campo Emprende—, se contribuyó al restablecimiento o fortalecimiento del tejido social y a una dinamización de las economías locales.

17. El **apoyo a las pequeñas empresas** era todavía escaso en lo que respectaba a la creación de planes de negocio, y se observó que las asociaciones con un mayor nivel de consolidación eran las constituidas por núcleos familiares más amplios y las que tuvieron acceso a servicios técnicos de manera continuada. El programa Oportunidades Rurales y el proyecto El Campo Emprende presentan accesos diferenciados a los circuitos de compra y comercialización: mientras el primero lo hace a través de cadenas de valor ligadas a empresas y productos destinados a la exportación, el segundo está más vinculado a circuitos cortos, mercados locales y diversificación de empleos e ingresos no agropecuarios (servicios, turismo rural, gastronomía, negocios verdes, entre otros).
18. En las zonas rurales muy inseguras y afectadas por conflictos, sobresale el fortalecimiento de la capacidad de resiliencia de las familias y las asociaciones. Este logro fue posible gracias a un conjunto de **innovaciones** coherentes basadas en i) enfoques participativos capaces de recopilar las diferentes demandas de los productores y empresarios en pequeña escala; ii) mecanismos de transferencia directa y transparente de los recursos a las asociaciones que cofinanciaban las inversiones, y iii) metodologías de capacitación *inter pares* e intercambios de conocimientos. La innovación se califica como **satisfactoria**.
19. **Impacto en la pobreza rural.** El examen de la información documental disponible, la observación y las entrevistas sobre el terreno puso de manifiesto distintos niveles de impacto en la pobreza rural, que se califica como **moderadamente satisfactorio**.
20. **Ingresos, empleo y activos físicos.** Con el programa Oportunidades Rurales se logró incrementar el ingreso familiar a USD 5 502 por año (el 10 %), y un 95 % de los hogares aumentó sus activos físicos. Según los resultados preliminares del proyecto El Campo Emprende, los ingresos totales promedio de las familias crecieron entre el 62 % y el 72 %, y un 92 % de las familias incrementó al menos en un 3 % sus activos tangibles e intangibles. Pese a ello, en el medio rural colombiano se mantienen dos problemas estructurales que desincentivan la inversión, a saber: i) la inseguridad jurídica sobre la tenencia de la tierra, y ii) la violencia y los grupos armados.
21. **Seguridad alimentaria.** Los efectos positivos en la seguridad alimentaria de las familias se deben principalmente a la producción y diversificación de actividades que mejoraron el autoconsumo y la generación de ingresos. Según las encuestas efectuadas en el marco de los proyectos financiados por el FIDA, la malnutrición en los niños menores de 5 años había descendido del 20 % al 15 % (Oportunidades Rurales), al tiempo que el 76 % de los beneficiarios consideraba que la calidad de los alimentos había mejorado y el 81 % (El Campo Emprende) consideraba que la diversidad de alimentos había aumentado.
22. **Capital humano y social.** Dado que la mayor parte de las familias participantes en los proyectos habían sido víctimas de la violencia y el conflicto armado en sus distintas expresiones, el restablecimiento del tejido social, la resiliencia, el empoderamiento, especialmente de las mujeres, la participación de la juventud y la revalorización de las identidades indígenas y afrodescendientes constituyeron resultados importantes.
23. **Instituciones y políticas rurales.** El aumento de la asociatividad local y el incremento paulatino de la articulación, mediante convenios y actividades conjuntas, con las instituciones a nivel territorial se consideran efectos positivos, pero, por otra parte, se detectaron debilidades en la cooperación con los gobiernos locales, un factor importante de gobernanza y sostenibilidad.
24. **Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.** Los proyectos

promovieron una alta participación de las mujeres: en el programa Oportunidades Rurales las mujeres constituyeron el 44 % de los beneficiarios directos, y en el proyecto El Campo Emprende, el 56 %. Estos datos se traducen en miles de mujeres que alcanzan i) el empoderamiento económico (acceso a activos económicos financieros y físicos, con énfasis en la diversificación de ingresos y la obtención de otros complementarios); ii) el empoderamiento político (mayor influencia en las instituciones y organizaciones rurales, en especial la toma de decisiones de las mujeres del medio rural en los planes de negocio y en las asociaciones), y iii) el empoderamiento ciudadano (adquisición de mayores capacidades de gestión empresarial y comercialización). Por el contrario, no fue tan evidente la reducción de la carga de trabajo doméstico que soportan las mujeres. Además, cabe destacar la notable conexión entre los distintos tipos de empoderamiento y el protagonismo de las mujeres y las personas jóvenes como actores dinámicos en las zonas rurales y los pueblos y ciudades intermedias. La evaluación califica como **satisfactorios** el proceso y los resultados logrados.

25. **Sostenibilidad.** Los resultados respecto a la sostenibilidad, evaluada como **moderadamente satisfactoria**, fueron ambiguos. Desde el punto de vista de la **sostenibilidad social**, en la evaluación se destaca un alto sentido de apropiación de los planes de negocio gracias a la importante base familiar y asociativa y las contribuciones en efectivo y el trabajo por parte de los beneficiarios. En cuanto a la **sostenibilidad económica y financiera**, la mayor parte de los negocios impulsados a través de las convocatorias del proyecto El Campo Emprende se encontraban en funcionamiento durante el período de la evaluación. Sin embargo, se tomó nota de las limitaciones en la continuidad y calidad del acceso a servicios técnicos y financieros, agravadas en los últimos años por factores externos internacionales (la pandemia de COVID-19 y la guerra en Ucrania).
26. En cuanto a la **sostenibilidad institucional**, hubo una apropiación de los enfoques del FIDA por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, especialmente de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos. Sin embargo, desde la puesta en marcha se careció de una estrategia de salida que permitiera fortalecer las operaciones descentralizadas y las capacidades a nivel local.
27. La **ampliación de escala** se califica como **moderadamente insatisfactoria**, ya que no se contó con una estrategia explícita al respecto, lo que dificultó el seguimiento de los progresos realizados en el desarrollo institucional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y en la obtención de nuevos recursos, como en el caso de Ecopetrol, una empresa mixta de gran envergadura, que está permitiendo continuar con el proyecto El Campo Emprende en algunos territorios del país.
28. La **gestión ambiental y de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático** también se califican como **moderadamente insatisfactorias**, habida cuenta de que, pese a que se incluyeron parcialmente en el diseño de la estrategia en el país y de los proyectos, su puesta en práctica se limitó a los planes de negocio y los emprendimientos, todos ellos específicos y acotados. No hubo una estrategia más amplia a nivel territorial que abarcara las zonas de intervención, con la que se hubiera alcanzado un mayor impacto. Tampoco se contó con un sistema que permitiera emplear las enseñanzas extraídas y otras alternativas en estrategias de adaptación y de resiliencia para ecosistemas agrícolas frágiles. Sin embargo, de la experiencia de los proyectos se podrían extraer enseñanzas útiles para la formulación de políticas públicas relativas a prácticas agroecológicas, sistemas agroforestales y silvopastoriles o ecoturismo lideradas por asociaciones comunitarias.

29. El **desempeño del FIDA** se evalúa como **moderadamente satisfactorio** debido a que muestra varios elementos positivos, como el enfoque y los métodos aplicados en proyectos de desarrollo rural y la presencia de consultores nacionales que conocen la labor del FIDA en el país y tienen mayor capacidad de interlocución con las instituciones locales y nacionales. Sin embargo, la cartera del Fondo en el país objeto de la evaluación se limitó a dos préstamos, de los que el proyecto El Campo Emprende fue el último en entrar en vigor a finales de 2012. Con posterioridad solo se diseñó otra operación que no llegó a negociarse, en parte por razones presupuestarias del Gobierno. La rotación de directores en los últimos años, el hecho de que estos deban asumir responsabilidades en distintos países y el escaso apoyo técnico interno al FIDA, más allá de la ausencia de una oficina en Colombia, son factores que reducen la posibilidad de un mayor reconocimiento del Fondo en el país y de una gestión más integral y estratégica de la cartera.
30. El **desempeño del Gobierno** también se evalúa como **moderadamente satisfactorio**. La ejecución y gestión de los proyectos permitieron cumplir con las metas, pese a que en cada operación se enfrentaron problemas similares en la puesta en marcha y la ejecución, sin que se capitalizaran suficientemente las experiencias anteriores. Los sistemas de seguimiento y evaluación mejoraron, especialmente en el proyecto El Campo Emprende, pero siguieron presentando deficiencias (por ejemplo, en la perspectiva de género o el análisis del impacto). Estos sistemas no están institucionalizados en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y se observa una comunicación insuficiente con los sistemas de presentación de información del Gobierno y del FIDA.

#### **D. Conclusiones**

31. **La estrategia y el programa del FIDA en el país han sido pertinentes en un contexto nacional complejo.** El Fondo ha sido pionero al introducir, en la esfera de las políticas públicas, enfoques y mecanismos para abordar la pobreza rural de una manera no asistencialista. Durante dos decenios promovió proyectos orientados a los productores y empresarios en pequeña escala, con una cobertura amplia y diversa a nivel nacional, respondiendo a las demandas de estos actores locales, facilitando su acceso a recursos públicos y el sentido de apropiación de sus iniciativas en una lógica de reconstrucción del tejido social y resiliencia de los hogares y de las asociaciones.
32. Se diseñó y desarrolló un **modelo de intervención acertado respecto a la focalización poblacional y territorial.** Los proyectos apoyados por el FIDA se centraron en los agricultores con menores activos, los territorios del posconflicto (en los últimos años), las mujeres, las personas jóvenes, los Pueblos Indígenas y la población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera que vivían en zonas pobres. Se apoyaron también iniciativas y planes de negocio de asociaciones de ciudadanos presentes en ciudades y pueblos intermedios, lugares claves para lograr una mayor dinamización entre las zonas urbanas y las rurales.
33. Por otro lado, **es necesario acelerar la transición en curso hacia la diversificación de las estrategias rurales.** Las operaciones del FIDA evolucionaron desde una lógica ligada a las microempresas y las pequeñas empresas que participan en las cadenas de valor agropecuarias hacia emprendimientos más diversificados. Esta evolución es coherente con la pluriactividad y multifuncionalidad que caracterizan la agricultura familiar y con la nueva ruralidad, basada en empleos e ingresos no agropecuarios. Muchos de estos emprendimientos y negocios están en curso y tienen aún que demostrar que son sostenibles, sobre todo a nivel económico, financiero y ambiental. Asimismo, en general, falta aplicar un enfoque territorial que permita agregar valor y articular actores y activos en estrategias más potentes, que no sean solo sectoriales y asociativas.
34. Igualmente, se necesita una **mayor inversión en las instituciones.** Las estrategias y los programas del FIDA en Colombia han contribuido a apuntalar las

importantes capacidades del país, pese a los problemas que originan la violencia y los conflictos endémicos. El programa fue especialmente exitoso en la medida en que ha contribuido a que los ciudadanos y beneficiarios de las zonas rurales empiecen a recuperar la confianza en sus propias organizaciones y en el Estado como elementos centrales para profundizar el proceso de paz. Sin embargo, ha habido avances limitados en los ámbitos institucional y de gobernanza local.

35. Finalmente es clave abordar los **obstáculos que reducen el potencial del FIDA en Colombia**. Existe una contradicción evidente en el desempeño del Fondo en Colombia. Por un lado, el FIDA tiene unos grupos objetivo y un valor añadido reconocidos, pese a los pequeños montos invertidos en el país (USD 74 millones en préstamos durante 40 años), pero, por otro lado, no se han superado factores limitantes reiterativos, como i) la débil capacidad del FIDA para forjar alianzas eficaces y eficientes y ii) una gestión de los conocimientos caracterizada por una constelación de donaciones que generalmente no tuvieron vínculos entre sí ni con las operaciones de préstamos, y por unos resultados insuficientes para producir el impacto y los cambios deseados. Se necesita recopilar de manera sistemática las mejores enseñanzas extraídas del pasado, pero también innovar y sentar bases más sólidas para la sostenibilidad de la estrategia y el programa del FIDA en el país.

## E. Recomendaciones

36. **Recomendación 1. Canalizar un portafolio de recursos más importante 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.
37. **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.

38. **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.

39. **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.

40. **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.



## Executive summary

### A. Background

1. The Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) carried out a country strategy and programme evaluation in the Republic of Colombia in 2022, which covered the period 2008–2022. This is 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 COSOP approved in 2003 and updated in 2008 and the COSOP 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 *Campo Emprende*); (iii) one project that was not negotiated; and (iv) a selection of 14 grants. The findings and recommendations will guide the formulation of the new country strategic opportunities programme and the project that is currently being designed.
2. Since 1981, when IFAD began operations in Colombia, four loans have been approved, of which three have been closed. The total portfolio cost was US\$186.8 million, with an IFAD financial contribution of US\$74.3 million. During the period covered by this evaluation, the total portfolio cost was US\$125.1 million, with total IFAD financing of US\$50.3 million, counterpart financing of US\$49 million (from Government and beneficiaries) and international cofinancing of US\$25.8 million. The total value of the 46 grants awarded between 2008 and 2022 was US\$52.1 million. However, most of that amount 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 has great natural diversity, including 91 ecosystems, as well as vast cultural diversity. It ranks second in the world in terms of biodiversity, but at the same time it is ranked eighty-fourth out of 182 countries most vulnerable to climate change. The country routinely experiences droughts and floods.
4. Of the 50.9 million inhabitants, 4.4 per cent are Indigenous Peoples and 9.3 per cent are Black, Afro-Colombian, Raizal and Palenquera persons. The percentage of the Colombian population living in rural areas was 18 per cent in 2021, half of what it was 40 years ago. Colombia is an upper-middle-income country with a gross domestic product (GDP) of US\$5,312 in 2020. More remote rural areas have historically been associated with higher levels of poverty, particularly among Indigenous and Afrodescendent populations. By 2020, the percentage of people living in multidimensional poverty was 18.1 per cent overall and 37.1 per cent in rural communities and other rural areas, down from 56.6 per cent in 2008, but still evidencing significant differences between rural and urban areas. Colombia is also a country of great inequalities. The Gini coefficient in 2020 was 0.54, while the average for Latin America was 0.46. This situation is largely explained by factors related to land ownership.
5. The country's agricultural sector contributed 7.4 per cent of GDP in 2021. The figure has decreased by more than half compared with 1991, but it remains slightly above the Latin American average. There are two models in the sector: agricultural exports, which grew by 20.9 per cent in 2021, with the country 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 the tables of Colombians; 74 per cent of family farms have fewer than five hectares. Historically, the agricultural export sector has received the most attention from governments, while the state institutional framework supporting the rural population engaged in multifunctional agrifood systems has shrunk.

6. A central challenge for Colombia lies in moving beyond the long-running armed conflict, which has caused enormous losses for the country and been especially damaging to rural populations. The problems of inequality and neglect of the agricultural sector led the Government of Colombia in 2016 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 a structural transformation of rural areas, for which purpose four pillars were proposed: comprehensive access to land use; national sectoral plans; development programmes with a territorial approach; and a food security system. It also called for a thoroughgoing institutional reform, with the creation of three new implementing agencies linked to 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 boost rural development with a view to reducing poverty and inequalities in the agricultural sector, with appropriate targeting. This is very relevant in a country that was seeking to rebalance agricultural support models, with a greater focus on small-scale producers and entrepreneurs, Indigenous Peoples and Afrodescendent communities, young people and women. Relevance was increased when mechanisms were proposed to contribute to peacebuilding in territories affected 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), and under different governments, it is not surprising that no communication strategy has been developed to enhance the visibility and positioning of IFAD and its main partners and capitalize on what has been achieved. Hence, in strategic terms, relevance is *considered satisfactory*.
9. **Coherence.** Performance in relation to this criterion was *moderately satisfactory*, with varying strengths and weaknesses. During the evaluation, various public bodies and beneficiaries highlighted the comparative advantages of IFAD, which, even with fewer resources than other agencies, helped to energize the most disadvantaged sectors and territories of Colombian agriculture. The analysis of available information highlighted the thematic and methodological convergence and the cofinancing obtained from the Government, beneficiaries, a joint venture and two cooperation agencies. However, the evaluation identified weaknesses in coordination between lending and non-lending activities.
10. In terms of specific aspects of coherence, *public policy dialogue* was *moderately satisfactory* and showed good results, where lessons learned from territorial experiences and practices, supported by the two loans and a couple of grants, were put to use. In other words, an 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 attempts at policy dialogue at the national level have had less impact.
11. *Knowledge management* was *moderately unsatisfactory*, as there was no innovative strategy to link the various inputs and transform knowledge products into synergistic vectors for advocacy and change. The result was scattered 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 *moderately unsatisfactory*. The IFAD strategy and programme have been most successful with central government bodies, especially the Ministry of Agriculture and Rural Development and the National Planning

Department, and with public entities with local presence, such as the National Training Service. There was good coordination with the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID), which cofinanced the *Campo Emprende* project. No concrete progress was reported with other bilateral and 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 under the Comprehensive Rural Reform on development programmes with a territorial approach.

13. **Efficiency.** Initial limitations in the start-up phase and the first 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) lack of precision with regard to leadership, roles and functions of the units and institutions involved in implementation.
14. The revitalization of operations was based on operational mechanisms adjusted to the Colombian reality and appropriated by the national authorities, coupled with the formation of qualified technical teams with experience and commitment to rural families and associations. Budget execution and leverage have thus become increasingly efficient, especially with contributions from small-scale rural producers and entrepreneurs and from the Government. Overall, efficiency was *moderately satisfactory*.
15. **Effectiveness.** Overall, effectiveness was *satisfactory*. The achievement of **broad national coverage and presence in post-conflict territories** with small-scale rural producers and entrepreneurs was noteworthy. Territorial and population coverage was progressively expanded. The *Oportunidades Rurales* programme reached 40 per cent of the country's municipalities, while the calls for proposals under the *Campo Emprende* project extended to all territories prioritized by the Government nationwide. The targeting analysis carried out during the evaluation showed the effectiveness of the strategy applied in conflict-affected municipalities and among the country's poor population, where the state presence and public policies were strengthened.
16. The programme also **helped to build local management capacities**, which was especially evident among associations of poor rural families and in the formalization of groups and businesses. Beyond the numbers (e.g. around 4,000 associations involved in *Campo Emprende* obtained legal status, registered with the Chamber of Commerce and opened bank accounts), the programme contributed to the re-establishment and/or strengthening of the social fabric and helped to energize local economies.
17. In terms of support to small businesses, there is still fragility with regard to business plans. It was found that the associations with a higher level of consolidation were those made up of extended family groups and those that had more continuous access to technical services. Access to differentiated purchasing and marketing circuits through value chains linked to export companies and products was noted in the case of *Oportunidades Rurales*, while *Campo Emprende* was more linked to short circuits, local markets and diversification of non-agricultural employment and income (services, rural tourism, gastronomy, green businesses, among others).
18. In highly insecure and conflict-affected rural scenarios, strengthening of the resilience of families and associations was an important accomplishment, which was made possible by a set of coherent **innovations** based on: (i) participatory approaches that were suited to meeting the varying demands of small-scale producers and entrepreneurs; (ii) mechanisms for direct and transparent transfer of

resources to associations, which contributed their own funds as co-investors; and (iii) methodologies for peer-to-peer training and knowledge-sharing. Innovation was therefore rated as *satisfactory*.

19. **Impact on rural poverty.** The available documentary information reviewed, and the observations made and interviews conducted in the course of the fieldwork, revealed various levels of *moderately satisfactory* impact.
20. *Income, employment and physical assets.* Under *Oportunidades Rurales*, household income per year increased by US\$5,502 (10 per cent) and 95 per cent of households increased their physical assets. According to the preliminary results of *Campo Emprende*, the average total family income rose by between 62 and 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.* Positive impacts on the food security of families are mainly attributable to production and diversification of activities, which improved self-consumption and income generation. According to surveys conducted in the framework of IFAD projects, under *Oportunidades Rurales*, malnutrition among children under 5 years of age decreased from the baseline of 20 per cent to 15 per cent. Under *Campo Emprende*, 76 per cent of beneficiaries indicated that food quality had increased, while 81 per cent said that food diversity had increased.
22. *Human and social capital.* Given that most of the families participating in the projects have been victims of various forms of violence and armed conflict, the rebuilding of the social fabric; resilience; empowerment, especially of women; youth participation; and enhanced appreciation of Indigenous and Afrodescendent identities were important results.
23. *Rural institutions and policies.* The greatest impact identified was at the level of local associations and a gradual increase in coordination – through agreements and joint activities – with institutions at the territorial level. Weaknesses were found with regard to cooperation with local governments, an important factor for governance and sustainability.
24. **Gender equality and women’s empowerment.** The projects promoted a high level of participation by women: *Oportunidades Rurales* reached 44 per cent of direct beneficiaries, while *Campo Emprende* reached 56 per cent. This translates into thousands of women involved in: (i) economic empowerment (access to financial and physical economic assets, with emphasis on diversifying and obtaining complementary income); (ii) political empowerment (influence in rural institutions and organizations, especially leadership by rural women under business plans and in associations); and (iii) citizen empowerment (capacity-building in business management and marketing). Less evident is the reduction of women’s workload in the home. The connection between different types of empowerment and the active involvement of women and youth as dynamic actors in rural territories and medium-sized towns and cities is noteworthy. The evaluation found the process and the results achieved to be *satisfactory*.
25. **Sustainability.** Mixed results were found with regard to sustainability, which was assessed as *moderately satisfactory*. In terms of *social sustainability*, the evaluation noted a high level of ownership of business plans, fostered by the significant family and associative base and the contributions by beneficiaries of money and work. With regard to *economic and financial sustainability*, most of the businesses promoted through calls for proposals under *Campo Emprende* were in operation at the time of the evaluation. However, it was noted that there have been limitations in the continuity and quality of access to technical and financial services, which have been

aggravated in recent years by external international factors (the pandemic, the war in Ukraine).

26. In terms of *institutional sustainability*, IFAD's approaches have been appropriated by the Ministry of Agriculture and Rural Development, especially its Directorate for Productive Capacities and Income Generation. However, an exit strategy that would have gradually strengthened decentralized operations and capacities at the territorial level was lacking from the outset.
27. *Scaling up was moderately unsatisfactory*. There was no explicit strategy for scaling up, and it was thus difficult to see, even within IFAD itself, the gradual progress in institutionalization within the Ministry of Agriculture and Rural Development or the securing of new resources, as in the case of Ecopetrol, a large-scale joint venture in the country, which is allowing *Campo Emprende* to continue in some of the country's territories.
28. *Environmental and natural resource management and climate change adaptation were moderately unsatisfactory*. Although these elements were partially included in the design of country strategies and projects, their implementation has been limited to business plans and ventures, all of which have been specific and limited. There has not been a broader strategy at the level of territories and areas of intervention that might have yielded a greater impact, nor has there been sufficient systematization to enable the use of lessons learned and alternatives to develop adaptation and resilience strategies in fragile agroecosystems. However, the results validated in the field might be of interest for public policies in relation to agroecological practices, agroforestry systems, silvopastoral systems, nature tourism led by community associations and other areas.
29. **IFAD performance** was *moderately satisfactory*. Several positive elements were identified, such as the approach and methods applied in rural development projects and the presence of a set of national consultants who are the keepers of the Fund's historical memory in the country and have the capacity to dialogue with local and national institutions. However, the portfolio during the evaluation period was limited to only two loans, with the last, for *Campo Emprende*, coming into effect at the end of 2012, and only one other project that was designed later but was not negotiated (partly for government budgetary reasons). More than the absence of an office, the turnover of country directors in recent years and the fact that they have to assume responsibilities in various countries, together with weak internal technical support to IFAD, are factors that have limited the possibilities for greater recognition of IFAD in the country and for more comprehensive and strategic portfolio management.
30. **Government performance** was *moderately satisfactory*. The implementation and management of the projects allowed the goals to be met, but each project faced similar start-up and implementation problems, coupled with a failure to capitalize sufficiently on previous experiences. Monitoring and evaluation systems have improved, especially under *Campo Emprende*, but they remain flawed (e.g. in the gender dimension and impact analysis). They have not been institutionalized within the Ministry of Agriculture and Rural Development itself and show insufficient linkage with government and IFAD information systems.

#### **D. Conclusions**

31. On the one hand, **IFAD's country strategies and programmes have been relevant in a complex country context**. IFAD 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, with broad and diverse national coverage, responding 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 strengthening the resilience of households and associations.

32. **A successful intervention model for population and territorial targeting** was designed and developed. IFAD-supported projects have been oriented towards rural populations with few assets, post-conflict territories (in recent years), women, youth, Indigenous Peoples and Black, Afro-Colombian, Raizal and Palenquera communities present in poor territories. Support was also provided for initiatives and business plans for citizens' associations located in medium-sized towns and cities, key areas for greater urban/rural dynamization.
33. On the other hand, **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 is consistent with the diversity of activities and multifunctionality that characterize family farming and also with the new rural reality based on non-farm employment and income. Many of these processes and businesses are ongoing, and have yet to demonstrate sustainability, especially in economic, financial and environmental terms. In addition, there has been a general 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 only sector- and association-oriented.
34. **More investment in institutions** is also needed. IFAD's strategies and programmes in Colombia have helped to bolster the country's capacities – which is very important – despite the problems associated with endemic violence and conflict. The programme was particularly successful in that it has helped rural citizens/beneficiaries begin to regain trust in their own organizations and in the state as central elements in advancing the peace process. However, there has been limited progress at the level of local institutions and governance.
35. Finally, it is essential to address the **bottlenecks that reduce IFAD's potential in Colombia**. There is a glaring contradiction in the Fund's performance in Colombia. On the one hand, IFAD has a recognized niche and added value, despite the very low amounts invested in the country (US\$74 million in loans over 40 years). On the other hand, there are persistent limiting factors that have not been overcome, such as: (i) IFAD's weak installed capacity for building effective and efficient partnerships; (ii) knowledge management characterized by a constellation of grant-funded operations that generally did not dialogue with each other or with lending operations, and by insufficient output to adequately communicate evidence of change and impact. There is a need to systematically capture the best lessons learned from the past, but also to innovate and lay stronger foundations for the sustainability of IFAD's country strategy and programme.

## **E. Recommendations**

36. **Recommendation 1. Channel a larger portfolio of resources to expand and dynamize 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) funding window; (ii) obtaining and increasing, to the extent possible, cofinancing from the Spanish Agency for International Development Cooperation and renegotiating budgetary support with the Government, such as that of the European Union; (iii) ensuring adequate budgetary availability from the Colombian Ministry of Finance and Public Credit; and (iv) identifying and developing new partnerships, with mobilization of shared funds with other cooperation agencies and private or public-private partners.
37. **Recommendation 2. Define a new agenda for cooperation with the Government.** Develop a dialogue with the new Government and key partners to

agree, design and implement a COSOP and a relevant, cofinanced portfolio of projects and grants, based on:

- a) **Thematic priorities addressed through systemic change**, defined in accordance with the new National Development Plan (2023–2026) for agriculture, with special attention to the implementation of the Comprehensive Rural Reform, for which IFAD can make available its previous experience with differentiated rural strategies. It is suggested, in particular, to support the diversity of activities and the multifunctionality of family farming and conservation and recognition of the value 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 concentrated way 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, one area of focus might be that of the four Pacific departments (Chocó, Cauca, Valle del Cauca and Nariño), with their different agro-ecosystems, including medium-sized towns and cities as articulating nuclei.
  - c) **Population priorities addressed through an approach oriented towards 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 direct transfer of resources to these populations. The challenge would be to introduce a more comprehensive approach, not linked only to business plans but also to increasing human and social capital in the selected territories.
  - d) A **sustainability strategy**, underpinned by the development of local capacities and strengthening of territorial governance and the social fabric. Within this framework, it will be important to define mechanisms for cooperation with local governments and territorial leaders that can support them, avoiding the centralization of operations in Bogotá.
  - e) **Government counterparts** identified on the basis of their competencies, knowledge and motivation for the implementation of sustainable rural strategies, with 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 linked to land and territory, rural development and territorial renewal.
38. **Recommendation 3. Increase IFAD's involvement in the design and implementation of the new country programme and strategy in coordination with the Government and multiple partners.** As part of the strengthening of IFAD's decentralization, the importance of supporting the team that manages the programme in-country (technical support, international staff) should be taken into account so that the next COSOP defines strategic orientations to overcome the historical bottlenecks affecting IFAD's cooperation in Colombia:
- a) **Knowledge management**, prioritizing the strengthening and institutionalization of information systems aimed at measuring and analysing impact, in coordination with national information systems in Colombia.
  - b) **Building of solid and operational results-oriented partnerships**, identifying the most suitable partners with whom medium-/long-term synergies can be built, including the private sector. This means not general conceptual frameworks, but operational agreements with shared resources and established areas of action.

- c) **Concrete mechanisms for dialogue and advocacy on policies, programmes and agendas**, through active dialogue with local stakeholders and institutions in order to help increase their influence on territorial and sectoral agendas.
  - d) The inclusion of competencies and initiatives that are oriented towards a more holistic and sustainable vision of **natural resources management, biodiversity and climate change adaptation at the territorial level**. This is currently a priority area in which IFAD does not have sufficient experience in Colombia, and new partners are therefore 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 for inclusion, advancement of the peace process, institutionalization and sustainability. Project experiences can be scaled up, providing a system of 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 using results as public goods.** Dedicate resources – supporting the team that manages the country programme – to establish a creative and participatory strategy that will make it possible to: (i) highlight the processes and results of the new country strategy and programme, using the experiences and voices of the stakeholders and territories involved, through an approach that goes beyond the micro level and can “speak” in broader and multi-stakeholder scenarios; (ii) promote IFAD’s contributions with the Government and its partners in relevant spaces for policy advocacy, 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 (OEI) 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** (APC) contiene las recomendaciones de la evaluación que la dirección del FIDA y el Gobierno de Colombia convienen en 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 la 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 OEI es facilitar la finalización de la APC. El APC 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 importante 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 cofinanciadorees 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. En efecto, será el Gobierno de Colombia quien definirá los montos de financiamiento y su focalización, según prioridades y necesidades establecidas.

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 aliados 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 USD 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

KEB. VIAGI



Firma: \_\_\_\_\_

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



## Agreement at completion point

### A. Introduction

1. This is the first country strategy and programme evaluation (CSPE) conducted by the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) in the Republic of Colombia. The CSPE objective was to assess the results and performance of the strategy and programme funded by IFAD in Colombia with a view to improving the effectiveness of the partnership between IFAD and the Government to eradicate rural poverty. The CSPE identified useful lessons for the development of a new strategic framework. In accordance with the interest expressed by the Latin America and the Caribbean Division (LAC), the conclusions and recommendations will guide the formulation of the new country strategic opportunities programme (COSOP) and the project now in the design process.
2. The CSPE covers the period 2008-2022 and provides a strategic evaluation at programme level, comprising an analysis of three mutually reinforcing dimensions: (i) performance of the lending portfolio; (ii) non-lending activities (policy dialogue, knowledge management, partnerships); and (iii) performance of the partners (IFAD and Government of Colombia).
3. This agreement at completion point (ACP) contains the evaluation recommendations that IFAD Management and the Government of Colombia agree to adopt within specified timelines.
4. The implementation of the agreed recommendations will be tracked through the President's report on the status of implementation of evaluation recommendations and Management actions that is presented to the Executive Board by IFAD Management annually.
5. The ACP will be signed by the Government of Colombia (represented by the Deputy Minister of Multilateral Affairs of the Ministry of Foreign Affairs of Colombia) and IFAD Management (represented by the Associate Vice-President, Programme Management Department). The role of IOE is to facilitate finalization of the ACP. The final ACP will be placed before the Executive Board as an annex to the new COSOP for Colombia, and will also be included in the final CSPE report for Colombia.

### B. Recommendations

6. Based on the evidence gathered, the analysis performed and the conclusions reached, this CSPE offers the following recommendations:
7. **Recommendation 1. Channel a larger portfolio of resources into expanding and revitalizing the IFAD country strategy and programme.** A substantial increase in the IFAD portfolio in Colombia will require: (i) making use of the new Borrowed Resource Access Mechanism (BRAM) financing facility; (ii) realizing and increasing – to the extent possible – cofinancing with the Spanish Agency for International Development Cooperation and renegotiating budget support with the Government such as that provided by the European Union; (iii) ensure that adequate budget funds are available from the Ministry of Finance and Public Credit of Colombia; and (iv) identify and develop new partnerships to mobilize shared funding with other cooperation agencies and private or mixed sectors.
8. **Recommendation: partially accepted.** The importance of the availability of sufficient resources is recognized, but in the case of cofinancing it does not necessarily need to correspond to Spanish cooperation. Identifying possible cofinanciers is a joint exercise by IFAD and the Government of Colombia, and should respond to the particular juncture, strategic vision proposed in the concerned operation and the financial conditions accepted by the country. The Government of Colombia will decide on the amounts and uses of financing based on established priorities and needs.

9. With respect to point (iii), ensuring that sufficient budget funds are available from the Ministry of Finance and Public Credit of Colombia is the usual practice in formulating any credit activity.
10. **Proposed follow-up:** It is proposed that the new COSOP include a preliminary identification of possible cofinanciers, to be confirmed when designing new operations.
11. **Deadline for implementation:** Inclusion according to the timeline for design of the new COSOP. Implementation during the COSOP period.
12. **Recommendation 2. Define a new cooperation agenda with the Government.** Carry on a dialogue with the Government and key partners to agree, design and implement a COSOP and a relevant cofinanced portfolio of projects and grants, based on:
  - a) **Thematic priorities addressed on the basis of systemic change,** determined in accordance with the new National Development Plan 2022-2026 for agriculture, with special attention to implementing the comprehensive rural reform – where IFAD could make available its prior experience with differentiated rural strategies. It is suggested that special support be provided for pluri-activity and multifunctionality in family farming, and conservation and leveraging of cultural heritage and local biodiversity, in the service of resilience and adaptation to climate change.
  - b) **Geographical targeting based on a territorial logic,** defined on a more concentrated basis than in the past to facilitate a real and deep-seated implementation of the territorial approach within a critical mass of territories. Given IFAD’s track record, the area could comprise the four Pacific departments (Chocó, Cauca, Valle del Cauca and Nariño) and their various agricultural systems and ecosystems, including towns and intermediate cities as clusters of activity.
  - c) **Target groups representing population segments with the most poverty and inequality.** It is suggested that greater support be provided to Afro-descendants, Indigenous Peoples and displaced persons, and those with fewer opportunities and assets, predominantly women and young people, using validated mechanisms such as direct cash transfers to such actors. The challenge will be to introduce more comprehensive attention linked not only to business plans but also to increases in human and social capital in the selected territories.
  - d) **A sustainability strategy** underpinned by local capacity-building, and the strengthening of territorial governance and the social fabric. Within this framework, mechanisms will need to be identified to cooperate with local governments and revitalize territories that can contribute to them, to avoid centralizing operations in Bogotá.
  - e) **Government counterparts** identified on the basis of their competencies, knowledge and motivation to implement sustainable rural strategies with a territorial and environmental approach. This implies reviewing the previous focus, which was almost exclusively on the Ministry of Agriculture and Rural Development (MADR), and verifying different partners such as the Ministry of Environment and Sustainable Development and agencies working on land and territory, rural development and territorial renewal.
13. **Recommendation partially accepted.** The criteria for geographic targeting should be autonomy and interest on the part of the Government of Colombia, taking into account the need to focus on areas with high indicators of rural poverty.
14. **Proposed follow-up:** As part of the COSOP design, it is proposed that joint work be done to identify the most appropriate institutions and partners to achieve the

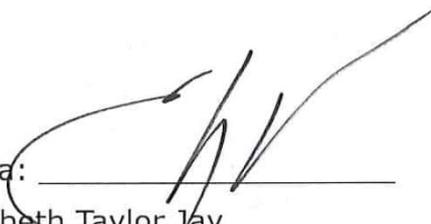
programme's strategic objectives. This work should involve the targeted actors in agreeing on and establishing linkages with local, departmental and regional institutions. It will include the Ministry of Environment and Sustainable Development and agencies working on land and territory, rural development and territorial renewal, as well as other potential partners (Ministry of Science, Technology and Innovation, Presidential Agency for International Cooperation, private sector, etc.). The National Planning Department will also be included given its influence on the cycle orientation of the country's public policies and its role in external credit.

15. **Deadline for implementation:** Inclusion according to the timeline for design of the new COSOP. Implementation during the COSOP period, through lending and non-lending operations.
16. **Recommendation 3. Increase IFAD involvement in the design and implementation of the new country programme and strategy in coordination with the Government and multiple partners.** As part of strengthening IFAD's decentralization, take into account the importance of supporting the country programme management team (technical support, international personnel) so that the next COSOP can include strategic directions to overcome the historic bottlenecks to IFAD cooperation in Colombia:
  - a) **Knowledge management**, giving priority to strengthening and institutionalizing information systems to measure and analyse impact, linking up with national information systems in Colombia.
  - b) **Building sound operational partnerships oriented towards achieving concrete results**, identifying the most appropriate partners to build synergies in the medium and long term, including the private sector. General conceptual frameworks should be avoided in favour of operational agreements with shared resources and defined areas of action.
  - c) **Concrete mechanisms for policy dialogue and influence on policies, programmes and agendas**, through active exchanges with the actors themselves and with local institutions, to contribute to increasing their influence on territorial and sectoral agendas.
  - d) Inclusion of competencies and initiatives under a more comprehensive and sustainable vision of **natural resource management, biodiversity and adaptation to climate change at the territorial level**. This is currently a priority theme in which IFAD lacks sufficient experience in Colombia; hence new partners are needed.
17. **Recommendation accepted.**
18. **Proposed follow-up:** Work has already been undertaken with the Presidential Agency for International Cooperation on South-South and Triangular Cooperation (SSTC) in Colombia, which is embedded in the IFAD Strategic Framework 2016-2025 as an integral part of the Fund's business model and country programmes. As part of the design of the new COSOP, mechanisms will be identified to strengthen: (i) knowledge management; (ii) building sound operational partnerships; (iii) concrete mechanisms for policy dialogue and influence on policies, programmes and agendas that fall within IFAD's mandate; and (iv) inclusion of competencies and initiatives oriented towards a more comprehensive and sustainable vision of natural resource management, biodiversity and adaptation to climate change at the territorial level. In addition to national entities, coordination in the territories will be key, with multiple actors involved in cooperation on various themes.
19. **Deadline for implementation:** Inclusion according to the timeline for design of the new COSOP. Implementation during the COSOP period.
20. **Recommendation 4. Capacity-building.** The completion of a cycle and the current challenges in Colombia call for a critical mass of new capacities for inclusion,

deepening of the peace process, institutionalization and sustainability. The project experiences can be scaled up by contributing a capacity-building system with structured participation by institutions such as the National Learning Service, specialized technical institutes and universities committed to working in the territories.

21. **Recommendation accepted.** If no nonreimbursable resources are available for Colombia, it is unlikely that this recommendation can be adequately implemented. However, opportunities will be sought through supplementary funds to fulfill the recommendation.
22. **Proposed follow-up:** In designing the COSOP, avenues and mechanisms will be identified to support public policies and strengthen local capacities (at the local, regional and national levels) to enable inclusion, deepening the peace process, institutionalization and sustainability. Capacity-building will be incorporated into lending and non-lending activities, following a preliminary identification of potential partners to contribute supplementary funds.
23. **Deadline for implementation:** Inclusion according to the timeline for design of the new COSOP. Implementation during the COSOP period, through lending and non-lending operations.
24. **Recommendation 5. Design of a communication strategy oriented towards sharing and using results as public goods.** Dedicate resources – in support of the country programme management team – to set up a creative and participatory strategy in order to: (i) raise the profile of processes and results of the new country strategy and programme, based on the experiences and voices of the actors and territories concerned, in a way that transcends the micro level and can speak to broader scenarios involving multiple actors; (ii) position IFAD’s contributions with the Government and its partners in relevant spaces for influence on policy and dialogue with the private and other sectors, both national and international; and (iii) highlight and disseminate the results of knowledge management and scaling up.
25. **Recommendation accepted**
26. **Proposed follow-up:** As part of the design of the new COSOP and with support from IFAD’s Communications Division, support will be provided for the design of a document setting forth guidelines on communication in Colombia. This document will serve as a guide to develop strategic communication plans involving IFAD.
27. The implementation of the communication plans will require specific funds (estimated at US\$20,000 per annum) for content development by IFAD between year two and year seven of COSOP implementation.
28. **Deadline for implementation:** Inclusion according to the timeline for design of the new COSOP. Implementation during the COSOP period.

Signed on this day, 29 June 2023, by:

Firma:   
Elizabeth Taylor Jay  
Deputy Minister of Multilateral Affairs  
Ministry of Foreign Affairs  
Republic of Colombia

LEB. DIAZI 

Signed:   
Donal Brown  
Associate Vice-President  
Programme Management Department  
International Fund for Agricultural  
Development

# República de Colombia

## Evaluación de la estrategia y el programa en el país

### I. Presentación de la evaluación

#### A. Introducción

1. Conforme a lo decidido por la Junta Ejecutiva del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) durante su 134.º período de sesiones, de diciembre de 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 abarcó el período 2008-2022. En esta EEPP, la primera que se realiza en el país, se tuvieron en cuenta dos programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), dos operaciones crediticias, una operación no negociada y una selección de donaciones<sup>1</sup>. La EEPP siguió las prácticas generales de la Política de Evaluación del FIDA<sup>2</sup> y el nuevo Manual de Evaluación<sup>3</sup>.
2. 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 orientada a la erradicación de la pobreza rural. La EEPP permitió identificar lecciones útiles para el desarrollo del nuevo marco estratégico a definirse entre el FIDA y el Gobierno elegido recientemente. En consonancia con el interés expresado por la División de América Latina y el Caribe del FIDA, las conclusiones y recomendaciones orientarán la formulación del nuevo COSOP y la operación que está en proceso de diseño<sup>4</sup>.
3. 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 de las operaciones del FIDA en el país	1981
Total de proyectos financiados con préstamos aprobados	4
Costo total de la cartera	USD 186 852 millones
Importe total de los préstamos del FIDA	USD 74 313 millones
Principales cofinanciadores	Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento - Banco de Desarrollo de América Latina, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Unión Europea
Número de beneficiarios directos	93 611 hogares
Número de proyectos aprobados desde 2008	2
Costo total de la cartera del FIDA examinada en la EEPP	USD 125 102 millones
Financiación total del FIDA en 2008-2021	USD 50 313 millones

<sup>1</sup> Las evaluaciones anteriores de la IOE en Colombia incluyen la evaluación del Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMÉR), de 2007; la validación del informe final del Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (Oportunidades Rurales), de 2016, y el informe de revisión de los resultados del programa en el país referido al COSOP para 2017-2022.

<sup>2</sup> <https://ioe.ifad.org/en/evaluation-policy>.

<sup>3</sup> Manual de Evaluación del FIDA. <https://ioe.ifad.org/en/w/evaluation-manual-third-edition>.

<sup>4</sup> La División de América Latina y el Caribe trabajó en una nota conceptual que será retomada con el nuevo Gobierno.

Indicador	Datos
Financiación de contrapartida (Gobierno y beneficiarios) en 2008-2021	USD 49 040 millones
Cofinanciación internacional en 2008-2021	USD 25 748 millones
Organizaciones gubernamentales asociadas	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)
Directores nacionales del programa del FIDA en Colombia	Robert Haudry de Soucy (2009- 2013); Juan Moreno Belmar (2013-2015); Jesús Quintana (2016-2018); Caroline Bidault (2019-2020); Maija Peltola (actual)

Fuentes: Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, Oracle Business Intelligence, informes finales de proyectos.

- Este documento se estructura de la siguiente manera: la primera sección presenta los principales aspectos metodológicos de la evaluación; en la sección II se aborda de manera sintética el contexto nacional y se presenta un panorama general de la estrategia del FIDA para el período 2008-2022; en la sección III se analiza el desempeño de las operaciones en relación con cada criterio de evaluación; la sección IV trata el desempeño del FIDA y del Gobierno en la ejecución del programa, y en la sección V se ofrece el resumen general de los resultados de la estrategia y el programa en el país. Las conclusiones y recomendaciones se recogen en la sección VI.

## B. Metodología y proceso

- Alcance y criterios.** De 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 financiadas mediante donaciones y, finalmente, el desempeño de los dos asociados (el FIDA y el Gobierno). Estos aspectos se valoraron en función de los siguientes criterios de evaluación: relevancia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto, género y sostenibilidad, incluyendo la ampliación de escala y la adaptación al cambio climático (véase el anexo I). El desempeño del programa en relación con cada uno de estos criterios se evaluó utilizando una escala de calificación de 1 a 6 (en la que 1 es la puntuación más baja y 6 es la más alta)<sup>5</sup>.
- Preguntas generales de la evaluación.** La EEPP respondió a las siguientes preguntas generales: teniendo en cuenta el contexto complejo de Colombia, ¿cuál es el ámbito específico de actuación y el valor agregado de la estrategia y el programa del FIDA en un país de ingreso mediano alto, con una gran diversidad biocultural y potencial agrícola y, al mismo tiempo, altos niveles de desigualdad ciudadana y territorial, y un proceso de construcción de paz y presencia de conflictos? En este marco, ¿qué contribuciones se han hecho a la reducción de la pobreza y la desigualdad y para el acceso a activos tangibles e intangibles de poblaciones rurales desfavorecidas que trabajan en microempresas rurales y en la agricultura familiar? En relación con las preguntas generales, el equipo definió preguntas para cada criterio de evaluación, que guiaron la recopilación y el análisis de la información (véase el anexo III).
- Teoría del cambio.** La EEPP reconstruyó la teoría del cambio que sentaba las bases de los resultados y cambios promovidos por el FIDA durante el período evaluado

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

(véase el anexo II). La estrategia y el programa del FIDA en Colombia se centraron en combatir la pobreza y promover el desarrollo de las zonas rurales para disminuir las brechas entre lo urbano y lo rural. Para ello se plantearon como objetivos estratégicos, por una parte, prestar apoyo a los empresarios y productores en pequeña escala, aumentando de forma significativa su productividad y sus ingresos por medio de la mejora de su base de activos, su capacidad organizativa y su acceso a mercados de bienes y servicios no financieros, financieros, públicos e inclusivos y, por otra parte, fortalecer las políticas públicas y el marco institucional, con énfasis en el nivel territorial para aplicar la agenda de desarrollo rural establecida en los acuerdos de paz. Teniendo en cuenta la teoría del cambio y en consonancia con los objetivos y las preguntas específicas de la EEPP, se identificaron cuatro efectos directos: i) la aplicación de aprendizajes por el Gobierno en territorios del posconflicto con pequeños productores y empresarios pobres; ii) una gestión del conocimiento que contribuye a procesos de diálogo sobre las políticas públicas; iii) productos técnicos que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades locales de gestión, y iv) pequeñas empresas desarrolladas y sostenibles a través de préstamos y subvenciones. Los efectos directos se enmarcan en tres áreas temáticas (focalización del programa en los productores rurales en 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 los emprendimientos, la resiliencia, y un sistema de seguimiento que permita una gestión del conocimiento orientada a la innovación, la ampliación de escala y la incidencia en el diálogo sobre políticas<sup>6</sup>.

8. **Enfoques y procesos de evaluación.** En consonancia con el Manual de Evaluación del FIDA (versión de 2022), la EEPP empleó métodos mixtos que permitieron combinar instrumentos y datos cuantitativos y cualitativos. Las diferentes fases de la evaluación fueron:
- a) **Fase preparatoria y de puesta en marcha.** 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 que se analizarían; la preparación de protocolos, y el desarrollo de entrevistas virtuales con representantes de la División de América Latina y el Caribe, autoridades públicas y funcionarios de la operación en curso. Con este trabajo previo se produjo el documento conceptual de orientación que se distribuyó a las partes interesadas.
  - b) **Fase de revisión documental 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 y la implementación de la estrategia y el programa del FIDA en Colombia. La información recopilada se sistematizó en cuadros estructurados sobre la base de los criterios de la matriz de evaluación.
  - c) **Fase de recopilación de datos sobre el terreno.** Se realizó un análisis de la focalización (anexo VIII) que, junto con la información recolectada previamente, permitió establecer las bases metodológicas, el muestreo, la agenda y el plan de trabajo de campo, que fue organizado a través de cuatro rutas territoriales (anexo IX). Entre el 1 y 18 de julio de 2022, se realizó una misión en Colombia durante la cual se celebraron reuniones con instituciones del Gobierno en Bogotá, grupos focales y encuentros con asociaciones locales, observaciones sobre el terreno, y visitas a hogares, parcelas y empresas. El trabajo sobre el terreno incluyó una amplia masa crítica de actores involucrados y beneficiarios: 260 personas, 35 asociaciones en 9 municipios y 4

---

<sup>6</sup> Véase IOE, República de Colombia. Evaluación de la estrategia y el programa en el país. Documento Conceptual. 18 de marzo de 2022.

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 solo opiniones y pruebas concretas muy valiosas para la EEPP, sino también un registro multimedia de imágenes y testimonios (anexo X). Por último, se realizó 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 los integrantes de la División de América Latina y el Caribe.

- d) **Fase de análisis y redacción del informe.** El análisis de los datos fue continuo durante todo el proceso de evaluación. Una parte de la información solo estuvo a disposición recientemente<sup>7</sup>. La redacción del informe estuvo a cargo de los miembros del equipo de evaluación<sup>8</sup>, bajo la supervisión de la dirección de la OEI. Las preguntas identificadas en la matriz de evaluación guiaron los análisis<sup>9</sup>. 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 proporcionó de manera simultánea a la División de América Latina y el Caribe del FIDA y al Gobierno para que formularan 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 añadiendo una descripción detallada de cómo se tomaron en consideración los comentarios en el documento final.
- e) **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 organizó un taller, luego de compartir el informe final, para extraer lecciones y aprendizajes de la evaluación. El taller nacional permitió i) revisar las principales conclusiones y recomendaciones resultantes de la EEPP; ii) contribuir a una reflexión sobre las lecciones aprendidas en la evaluación, y iii) sentar las bases para la finalización y firma del acuerdo en el punto de culminación.
9. **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 el proyecto Oportunidades Rurales concluyó en 2013, y se contó solo con un documento de validación del informe final de proyecto; 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 2022<sup>10</sup>. Respecto a la primera limitación, se trabajó más a fondo con la información del sistema de seguimiento y evaluación de El Campo Emprende, la operación en curso, y se desarrollaron algunos análisis *ad hoc* como el de focalización —tomando como base la información oficial disponible en Colombia—. Respecto a la inseguridad, el diseño del trabajo de campo incluyó el análisis de varios tipos y grados de violencia territorial para seleccionar adecuadamente los sitios que se visitarían. Debió dedicarse mucho tiempo para garantizar los niveles de seguridad recomendados por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas. Finalmente, la tercera limitación condujo a una redefinición

---

<sup>7</sup> Por ejemplo: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2022), "Evaluación de resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019 y sus fortalecimientos". Proyecto de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades (TOP/El Campo Emprende). Julio de 2022.

<sup>8</sup> La evaluación se llevó a cabo bajo la responsabilidad de Maximin Kodjo Kouessi, Oficial Principal de Evaluación de la IOE. Los otros miembros del equipo fueron: Simona Somma y Federica Lomiri, integrantes de la IOE, y 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.

<sup>9</sup> Incluye la extracción de contenido e identificación de tendencias cruzando diferentes fuentes.

<sup>10</sup> Elecciones congresales en marzo; elecciones presidenciales en mayo, con segunda vuelta en junio, e instalación del nuevo Gobierno en agosto.

de las fechas de la misión hasta después de las elecciones, y la necesidad de discutir los resultados de la EEPP con las autoridades electas.

### **Observaciones principales**

- 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 en el país relativos a 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 clave del FIDA y del Gobierno.
- La EEPP aplicó una metodología de enfoque mixto durante todo el proceso. La revisión documental analítica se complementó con entrevistas virtuales y una misión en Colombia. Esta misión 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 período 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

### A. Contexto del país<sup>11</sup>

10. 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<sup>12</sup>) y cultural. El país tiene una población de 50,882 millones<sup>13</sup> de habitantes, de los cuales el 51,2 % son mujeres y el 26,1 % son jóvenes de entre 14 y 18 años<sup>14</sup>. La población indígena representa el 4,4 %, mientras que la población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera (NARP)<sup>15</sup> corresponde al 9,34 % de la población total nacional<sup>16</sup>.

#### Indicadores sociales, institucionales y económicos

11. **Situación política.** Durante el período examinado en la EEPP hubo cuatro Gobiernos que fueron elegidos democráticamente y formularon sus respectivos planes nacionales de desarrollo<sup>17</sup>. Luego de las elecciones del primer semestre de 2022, el 7 de agosto se instaló el Gobierno del Presidente Gustavo Petro. Su programa de gobierno plantea un "Pacto Histórico"<sup>18</sup> 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 potenciamiento de una cultura de paz, entre otros aspectos sobresalientes. Subsisten tensiones internas en el país que hacen prever que el proceso de cambio será complejo.
12. **Escenarios de conflictos e inseguridad.** Uno de los principales desafíos radica en superar el histórico conflicto armado que ha causado enormes pérdidas al país, perjudicando especialmente a 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<sup>19</sup>.
13. **Situación económica.** Colombia es un país de ingreso mediano alto, con un producto interno bruto (PIB) per cápita de USD 5 312 en 2020 (véase el cuadro 2)<sup>20</sup>. Después de un importante ciclo de expansión de la actividad económica colombiana

<sup>11</sup> Para consultar información complementaria sobre el contexto, véase el anexo VII.

<sup>12</sup> Sistema de Información Ambiental de Colombia (SIAC) [http://181.225.72.78/Portal-SIAC-web/faces/Dashboard/Biodiversidad2/mapa\\_ecosistemas/estadoEcosistemasColombiano.xhtml](http://181.225.72.78/Portal-SIAC-web/faces/Dashboard/Biodiversidad2/mapa_ecosistemas/estadoEcosistemasColombiano.xhtml)

<sup>13</sup> Datos del Banco Mundial sobre la población total de Colombia, 2020.

<sup>14</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (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. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

<sup>15</sup> Según la denominación utilizada en Colombia para este tipo de poblaciones.

<sup>16</sup> DANE, Encuesta de Calidad de Vida (ECV) 2018. Disponible en: <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>

<sup>17</sup> 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 efectos sobre el sector agrícola y el desarrollo rural se abordan desde el párrafo 23 de este informe.

<sup>18</sup> "Colombia, potencia mundial de la vida". Programa de Gobierno 2022-2026.

Pacto Histórico (2022). Disponible en: <https://gustavopetro.co/programa-de-gobierno>

<sup>19</sup> 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 (Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA), Plan de la Respuesta Humanitaria 2022, febrero 2022. Según el Sistema de Información sobre Derechos Humanos y Desplazamiento (SISDHES), desde 2016, el año 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>.

<sup>20</sup> Banco Mundial, datos del producto interno bruto (PIB) per cápita (en USD a precios actuales), agosto de 2022.

entre 2005 y 2007, el desempeño económico no fue satisfactorio en 2008: la economía creció a una tasa del 2,5 %, frente al 7,5 % de 2007; la tasa de inflación aumentó al 7,7 %, y hubo un importante deterioro de algunos indicadores del mercado laboral, en correspondencia también con el desplome del sistema financiero de los Estados Unidos y la posterior crisis económica mundial<sup>21</sup>. Durante el período 2008-2019 se registró nuevamente una tasa de crecimiento promedio del 3,4 %<sup>22</sup>, con picos de 6,9 % en 2011 y 5,1 % en 2013, y caídas de hasta el 1,1 % en 2009 y el 1,4 % en 2017. El año 2020 se caracterizó por una profunda recesión, la peor del siglo, debido a las medidas de confinamiento interno necesarias para limitar la propagación de la COVID-19, la contracción económica mundial, los precios más bajos del petróleo y el endurecimiento de las condiciones financieras<sup>23</sup>. En 2015, los colombianos vivieron la mayor devaluación desde el año 2000 con una depreciación anual del 31,6 %<sup>24</sup> vinculada a la caída del precio del petróleo, que constituye gran parte de las exportaciones y de los ingresos fiscales del país<sup>25</sup>. El 2022 se considera el año con la segunda devaluación del peso colombiano más alta del siglo (un 27 %) <sup>26</sup>, que se debe a factores externos, como la fortaleza del dólar a nivel global, e internos, como la incertidumbre local frente a algunas políticas del nuevo Gobierno, especialmente las relacionadas con el sector de los hidrocarburos<sup>27</sup>. En una economía abierta como la colombiana, la actual guerra en Ucrania está afectando la actividad económica a tal punto que se prevé que los precios de los insumos y fertilizantes agrícolas aumenten casi un 20 % para fines de 2022<sup>28</sup>. 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 (porcentaje)	3,3 %	3 %	-7 %
PIB per cápita (en USD a precios actuales)	5 472,5	6 175,9	5 312,2
Crecimiento del PIB per cápita (porcentaje anual)	2,1 %	1,8 %	-8 %
Agricultura, valor agregado (porcentaje del PIB)	6,7 %	6 %	7,4 %
Relación deuda/PIB general	3,4 %	4,9 %	8,1 %
Inflación, precios al consumidor (porcentaje anual)	7 %	5 %	2,5 %

Fuente: Bases de datos del Banco Mundial (consultadas en agosto de 2022).

14. **Impacto de la pandemia de COVID-19.** Según la Organización Mundial de la Salud, hasta julio de 2022, en Colombia se registraron 6 265 798 casos confirmados de COVID-19 y 140 845 defunciones. El país desarrolló masivas campañas de vacunación que llegaron al 71,2 % de la población, con los mayores rezagos en los

<sup>21</sup> 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". *Perfil de Coyuntura Económica* No. 12. <http://www.scielo.org.co/pdf/pece/n12/n12a2.pdf>

<sup>22</sup> Banco Mundial, datos del PIB (porcentaje anual) de Colombia, septiembre de 2022.

<sup>23</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *OECD Economic Outlook*, vol. 2020 n.º 1.

<sup>24</sup> Banco de Bogotá (2016), *Informe Económico Semanal*. Disponible en:

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

<sup>25</sup> <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>

<sup>26</sup> <https://www.larepublica.co/finanzas/la-devaluacion-de-la-trm-de-este-ano-es-la-segunda-mas-alta-de-este-siglo-con-27-3483868>

<sup>27</sup> <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>

<sup>28</sup> Departamento Nacional de Planeación (DNP), El impacto del conflicto Rusia-Ucrania en la economía colombiana fue abordado en el seminario de Economía DNP.

resguardos indígenas, debido, por una parte, a cuestiones culturales y, por otra parte, a la dificultad para acceder a ellos<sup>29</sup>. La crisis económica generada por la COVID-19 fue altamente heterogénea entre los sectores y geografías<sup>30</sup>. Tras desplomarse un 7 % en 2020 por los estragos de la pandemia, la economía colombiana creció un 10,6 % en 2021, es decir, tuvo 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).

15. **Incidencia de la pobreza y otros indicadores sociales.** En Colombia, las zonas rurales más alejadas se han asociado, históricamente, a un mayor nivel de pobreza<sup>31</sup> y los índices de pobreza e inseguridad alimentaria han sido también significativamente más altos entre las poblaciones indígenas y afrodescendientes<sup>32</sup>. En 2020, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en Colombia fue del 18,1 % de la población total nacional, del 12,5 % en las cabeceras<sup>33</sup>, y del 37,1 % en los centros poblados y rurales dispersos<sup>34</sup>. Si bien se observa una mejora considerable 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, en 2021 había 7,6 millones de personas con necesidad de seguridad alimentaria y nutricional<sup>35</sup>. El índice de desarrollo humano de Colombia en 2021 fue de 0,752 puntos, lo que sitúa al país en el puesto 88 de los 189 países evaluados, un puesto más respecto al año anterior<sup>36</sup>. Colombia sigue siendo el mayor receptor de personas refugiadas y migrantes venezolanas. En 2021, había más de 1,8 millones de venezolanos en territorio colombiano<sup>37</sup>.
16. **Desigualdades.** De acuerdo con el Banco Mundial, el índice de desigualdad de Gini para Colombia (véase el cuadro 3) era de 0,54 en 2020<sup>38</sup>, mientras que el promedio en América Latina se situaba en 0,46<sup>39</sup>. 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 tierra<sup>40</sup>. A ese respecto, según la metodología que se utilice, el índice de Gini de la propiedad de la tierra en el país se ubica entre 0,8

---

<sup>29</sup> Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud. “Reporte de situación COVID-19 Colombia No. 280, julio de 2022”. Disponible en: <https://www.paho.org/es/documentos/reporte-situacion-covid-19-colombia-no-280-21-julio-2022-0>

<sup>30</sup> Banco Colombia. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-departamentales-2021>

<sup>31</sup> Gobierno de Colombia, DNP (2014), “Misión para la Transformación del Campo. Saldar la deuda histórica con el campo”, Bogotá, octubre de 2014.

<sup>32</sup> FIDA (2016), COSOP.

<sup>33</sup> Según el DANE, la cabecera es 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](https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf))

<sup>34</sup> DANE, Información sobre pobreza multidimensional nacional, 2020.

<sup>35</sup> OCHA (2022), *Plan de respuesta humanitaria, Colombia*. Disponible en:

[https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/colombia\\_hrp\\_2022\\_es.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/colombia_hrp_2022_es.pdf)

<sup>36</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *Informe sobre Desarrollo Humano 2021/2022*. Disponible en: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewspdf.pdf>

<sup>37</sup> OCHA (2022), *Panorama de las necesidades humanitarias*.

<sup>38</sup> 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](https://www.upra.gov.co/documents/10184/236767/Distribucion_2018.pdf). Sin embargo, si bien estas cifras están más actualizadas que las que calculó la Misión Rural (2015) con base en los datos del Censo Nacional Agropecuario (CNA) (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 informado por la Misión Rural (2015) con base en el CNA (2014).

<sup>39</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama Social de América Latina 2021*, pág. 51. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47718/1/S2100655\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47718/1/S2100655_es.pdf)

<sup>40</sup> Banco Mundial (2021), “Hacia la construcción de una sociedad equitativa en Colombia”.

<https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/10/27/hacia-la-construccion-de-una-sociedad-equitativa-en-colombia>

y 0,9<sup>41</sup>; el 52 % de las explotaciones agrícolas está en manos del 1,15 % de los propietarios<sup>42</sup>, lo que demuestra las grandes inequidades en el agro<sup>43</sup>.

Cuadro 3  
**Indicadores sociales**

Indicadores	2000	2010	2020
Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base del umbral nacional de pobreza (porcentaje de la población)	No disponible (n. d.)	n. d.	42,5
Prevalencia de la desnutrición, altura para la edad (porcentaje de niños menores de 5 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 de Gini	0,58	0,54	0,54
Esperanza de vida (años)	73	75	77
Tasa de mortalidad infantil en menores de 5 años (por 1 000 nacimientos)	25	18	13
Prevalencia del VIH (porcentaje de la población de 15 a 49 años)	0,5	0,4	0,3

Fuente: Bases de datos del Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (consultadas en agosto de 2022).

17. **Indicadores de género.** Colombia tiene un marco normativo e institucional que ha ido evolucionando notablemente respecto a la equidad de género y la situación de las mujeres del medio rural<sup>44</sup>. 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<sup>45</sup>. En el marco del último Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022), se avanzó hacia un Pacto por la Equidad de las Mujeres, que incluye la creación del Sistema Nacional de Mujeres y el Sistema Nacional de Cuidado, el reconocimiento de la necesidad de políticas diferenciales para las mujeres de las zonas rurales e inversiones concretas a través de recursos públicos para el cierre de brechas entre hombres y mujeres<sup>46</sup>. Según el Foro Económico Mundial, Colombia obtuvo una puntuación de 0,710 en el índice de brecha de género en 2022<sup>47</sup>. Esto representa una brecha de género de aproximadamente el 29 %. En cuanto a la 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 presentan altos niveles de informalidad laboral<sup>48</sup>.

<sup>41</sup> DNP (2015), Misión para la Transformación del Campo Colombiano.

<sup>42</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2011. *Colombia rural. Razones para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011.*

<sup>43</sup> Para obtener más información sobre el aspecto crucial de la tierra en Colombia, véase el anexo VII.

<sup>44</sup> Véase también la sección de este informe relativa a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

<sup>45</sup> Se definieron los siguientes 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, y 6) una vida libre de violencias <http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Paginas/politica-publica-de-equidad-de-genero.aspx>.

<sup>46</sup> Para obtener información más detallada sobre el marco normativo referido a las mujeres de las zonas rurales, véase la sección de este informe relativa al género y el empoderamiento de las mujeres.

<sup>47</sup> Foro Económico Mundial. *Global Gender Gap Report 2022*. Disponible en:

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)

<sup>48</sup> ONU-Mujeres, Situación de los derechos de las mujeres en Colombia. Disponible en:

<https://colombia.unwomen.org/es/onu-mujeres-en-colombia/las-mujeres-en-colombia>

La probabilidad de las mujeres de no contar con ingresos propios es casi tres veces superior a la de los hombres: 27,5 % y 10,5 %, respectivamente. La diferencia se agrava en el ámbito rural, donde la probabilidad de que las mujeres no posean ingresos propios es cinco veces mayor a la de los hombres<sup>49</sup>. La discriminación contra las mujeres y las niñas, así como la desigualdad de género, tiene 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 ha informado de que al menos una mujer fue víctima de violencia intrafamiliar cada 6 minutos y medio<sup>50</sup>.

18. **Empleo juvenil.** En Colombia hay 12,7 millones de personas que tienen entre 14 y 28 años (el 25 % de la población)<sup>51</sup>, de las cuales alrededor del 26 % estaban desempleadas en 2020, según el Banco Mundial. En 2020, como consecuencia de la pandemia de COVID-19, se registró el mayor incremento del desempleo: las mujeres jóvenes fueron más afectadas con una tasa de desempleo del 31,7 %, frente a una tasa del 18,7 % de los hombres jóvenes<sup>52</sup>. Entre los jóvenes, existe una brecha salarial de género del 3,6 % que se va ampliando a medida que aumenta su edad<sup>53</sup>. El 23,8 % de las personas jóvenes viven en centros poblados y zonas rurales y presentan una tasa de inserción laboral del 70 % en el caso de los hombres jóvenes y de solo el 32 % en mujeres<sup>54</sup>. En estas zonas 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<sup>55</sup>.

### Sector agrícola

19. **Importancia del sector agropecuario.** El porcentaje de la población colombiana que vive en zonas rurales fue del 18 % en 2021, la mitad que hace 40 años, cuando era del 36 %. Esta proporción ha venido disminuyendo constantemente en los últimos seis decenios<sup>56</sup>. 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 aportó el 7,4 % del PIB en 2021, cifra que está ligeramente por encima del promedio de la región de América Latina y el Caribe para ese mismo año (el 6,9 %), pero que es muy superior al promedio mundial (el 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 desde 1991, año en el que el sector

---

<sup>49</sup> DANE, ONU-Mujeres (2020), *Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia*. Resumen ejecutivo. Disponible en: <https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Colombia/Documentos/Publicaciones/2020/11/Resumen%20Ejecutivo%20-%20MyH%20brechas%20de%20genero.pdf>

<sup>50</sup> *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*. Disponible en: <https://www.r4v.info/sites/default/files/2021-08/VBG%20Cartagena%20migrantes%202021%20UNW.pdf>

<sup>51</sup> DANE, *Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia*. Septiembre de 2020. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>.

<sup>52</sup> DANE (2021), *Juventud en Colombia*. Nota estadística. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-2021-nota-estadistica-juventud-en-colombia.pdf>

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

<sup>54</sup> Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), *Diagnóstico de Juventud Rural*. Disponible en: [https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1514470566DocumentoTrabajoS%C3%83%C2%ADntesisdelasituaci%C3%83%C2%B3nlosi%C3%83%C2%B3venesuralesenColombiaEcuadorM%C3%83%C2%A9xicoyPer%C3%83%C2%BA.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1514470566DocumentoTrabajoS%C3%83%C2%ADntesisdelasituaci%C3%83%C2%B3nlosi%C3%83%C2%B3venesuralesenColombiaEcuadorM%C3%83%C2%A9xicoyPer%C3%83%C2%BA.pdf)

<sup>55</sup> Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), "Educación Integral en Sexualidad – EIS -: un derecho y una estrategia efectiva en la prevención y reducción del embarazo en la adolescencia". Disponible en: <https://colombia.unfpa.org/es/news/semana-andina-de-prevencion-del-embarazo-adolescente-2021#:~:text=Seq%C3%Ban%20los%20resultados%20del%20estudio,18%2C3%25%20en%20urbanas>

<sup>56</sup> <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL.ZS?locations=CO>

representaba el 17,5 % del PIB. Este fenómeno no se extiende al resto de la región, ya que en 1991 el peso del sector agrícola en el PIB de la región era del 7,9 %<sup>57</sup>. En 2021, las exportaciones agropecuarias de Colombia alcanzaron un valor récord con ventas por USD 8,4 millones y un crecimiento del 20,9 %<sup>58</sup>; el país es uno de los cinco mayores productores mundiales de café, aguacate y nuez de palma. La ganadería representa una de las actividades más importantes y aporta el 1,3 % al PIB del país y el 19,5 % del PIB agropecuario<sup>59</sup>, pero tiene un alto costo ambiental (pérdida de hábitats naturales, fragmentación de los ecosistemas y disminución de la productividad de los suelos)<sup>60</sup>.

20. **Sistemas de producción agrícola.** En Colombia existen dos modelos en el agro, la agroexportación 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 y el 74 % de las unidades de producción agropecuaria tiene menos de cinco hectáreas<sup>61</sup>. Históricamente, el sector agroexportador ha recibido la mayor atención de los gobiernos, mientras que las instituciones estatales en apoyo de la población rural que participa en sistemas agroalimentarios multifuncionales han ido reduciéndose o desapareciendo<sup>62</sup>. 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.
21. **Microempresas, pequeñas empresas e informalidad.** El sector productivo colombiano se caracteriza por la presencia de empresas de pequeña dimensión e informalidad. Existen 5,4 millones de microempresas y pequeñas y medianas empresas (mipymes)<sup>63</sup> que, según el DANE, representan el 90 % del sector productivo total del país, y de las cuales el 90 % son microempresas. Se estima que las mipymes generan el 40 % del PIB nacional, además de emplear al 80 % de la fuerza laboral. Dentro de este universo empresarial colombiano, la informalidad es alta: en 2015, el 73,2 % de las microempresas no estaban registradas en las cámaras de comercio, y la cifra es aún más alta en las zonas rurales, donde, entre 2013 y 2015, el 87 % de las unidades productivas de menos de 10 trabajadores no tenían registro<sup>64</sup>. En términos de informalidad laboral, cerca del 90 % de los trabajadores no realiza aportes previsionales ni a seguros de salud en las zonas rurales dispersas y en pequeños poblados. Además, la tasa de supervivencia de las empresas es del 64 % en el primer año de actividad, y el 60 % de estas cierran sus puertas después de cinco años<sup>65</sup>.
22. **Biodiversidad y vulnerabilidad al cambio climático.** Colombia forma parte del grupo de países megadiversos<sup>66</sup> y ocupa el segundo lugar en biodiversidad del mundo. Tiene una amplia gama de ecosistemas, que incluyen páramos, manglares, humedales, arrecifes de coral, glaciares y bosques tropicales, así como una

---

<sup>57</sup> <https://datos.bancomundial.org>

<sup>58</sup> [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)

<sup>59</sup> Ministerio de Agricultura. *Cadena cárnica bovina–bufalina*. Noviembre de 2018. Disponible en:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Bovina/Documentos/2018-11-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

<sup>60</sup> <https://medioambiente.uexternado.edu.co/una-mirada-a-la-relacion-entre-medio-ambiente-y-ganaderia-extensiva-en-colombia>

<sup>61</sup> <https://www.banacolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/sostenibilidad/sector-agropecuario-en-colombia>

<sup>62</sup> PNUD (2011), *Colombia Rural. Razones para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano*.

<sup>63</sup> <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>

<sup>64</sup> Módulo de micro negocios de la Gran Encuesta de Hogares del DANE.

<sup>65</sup> DNP, Documento CONPES 3956 (2019), Política de Formalización Empresarial.

<sup>66</sup> Los países megadiversos son los 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.

importante dotación de recursos hídricos<sup>67</sup> 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<sup>68</sup>. El país se ve afectado por sequías e inundaciones recurrentes. 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 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<sup>69</sup>. 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 y 2100, con mayores aumentos en la región Andina y en la parte oriental del país. Durante el período 2011-2021, la región Caribe y la Amazonia presentaron una disminución de las precipitaciones de entre el 10 % y el 40 %<sup>70</sup>.

### **Estrategia agrícola y financiación del sector**

23. **Estrategia de desarrollo rural.** El hito más importante en el país tuvo lugar en 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”<sup>71</sup>. Sobre estas bases, el primer punto del Acuerdo de La Habana<sup>72</sup> fue precisamente el de la 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 reducir en un 50 % la pobreza en un plazo de 10 años (2016–2026), y promover la igualdad, el cierre de la brecha entre el campo y la ciudad, la protección y el disfrute de los derechos de la ciudadanía y la reactivación del campo, especialmente de la economía familiar. La RRI se estructuró en torno a cuatro pilares: i) acceso integral y uso de la tierra; ii) planes nacionales sectoriales orientados al campo; iii) programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET), y iv) un 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).
24. **Política del sector agrícola.** La implementación de la RRI está actualmente muy rezagada y el nuevo Gobierno busca profundizarla a través del Pacto Histórico, un

---

<sup>67</sup> Gobierno de Colombia (2020), *Actualización de la Contribución Determinada a Nivel Nacional de Colombia*. Disponible en: <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)*. Disponible en: <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>

<sup>68</sup> Iniciativa de Adaptación Global de la Universidad de Notre Dame (ND-GAIN) (<https://gain.nd.edu/our-work/country-index/rankings>).

<sup>69</sup> Grupo Banco Mundial (2021), *Climate Risk Country Profile. Colombia*. Disponible en:

[https://climateknowledgeportal.worldbank.org/sites/default/files/2021-07/15520-WB\\_Colombia%20Country%20Profile-WEB%20%283%29.pdf](https://climateknowledgeportal.worldbank.org/sites/default/files/2021-07/15520-WB_Colombia%20Country%20Profile-WEB%20%283%29.pdf)

<sup>70</sup> Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), 2017.

([http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023731/TCNCC\\_COLOMBIA\\_CMNUCC\\_2017\\_2.pdf](http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023731/TCNCC_COLOMBIA_CMNUCC_2017_2.pdf))

<sup>71</sup> Iniciativa impulsada por la Presidencia de la República (Gobierno de Santos) y el 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*. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co:443/programas/agricultura/Paginas/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano.aspx>

<sup>72</sup> Acuerdo entre las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP) y el Gobierno nacional que busca poner fin al conflicto armado. El acuerdo contiene seis ejes 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, e implementación, verificación y refrendación (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016).

nuevo plan de gobierno que propone, entre otras cosas: i) la democratización del acceso a la tierra, el crédito y el saber; ii) el fortalecimiento 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, y v) la protección del sector agrario para priorizar la producción local a través de aranceles. Un punto central es el inherente a la tierra. Hasta 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<sup>73</sup>. La política agraria contenida en el plan del nuevo Gobierno (titulado "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.

25. **Instituciones y financiación del sector agrícola**<sup>74</sup>. En Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) es el órgano rector de la política agropecuaria y rural. Este 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 Departamento Nacional de Planeación (DNP), el presupuesto combinado de estas entidades tuvo su nivel más bajo del último decenio en el año 2020 (cerca de USD 214,48 millones)<sup>75</sup>. 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 siete entidades alcanzó los USD 589,83 millones. Es evidente que el presupuesto del sector agropecuario se fue atomizando desde el año 2016, lo que ha afectado especialmente al MADR.
26. Al analizar las tendencias de la cooperación internacional en Colombia<sup>76</sup>, según la Base de Datos Estadísticos Sustantivos de la FAO (FAOSTAT) (consultada en 2022)<sup>77</sup>, en 2016, el país recibió USD 105,0 millones en proyectos de cooperación para el sector rural. Al año siguiente, después de la implementación del Acuerdo de Paz, el país recibió cerca del doble, USD 190,0 millones; en 2017 obtuvo USD 212,0 millones y, en 2019, el monto descendió a USD 161 millones. Según la misma fuente, los principales donantes desde 2016 fueron los Estados Unidos, la Fundación Microfinanzas BBVA y el Gobierno del Reino Unido. Los departamentos<sup>78</sup> que recibieron más ayuda internacional para el desarrollo del sector rural no son necesariamente los departamentos del país con más necesidades<sup>79</sup>. 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 otros tipos de ayuda para la población vulnerable.

---

<sup>73</sup> Congreso de Colombia (2021), ¿En qué va la reforma rural integral años después de la firma del Acuerdo de Paz?

<sup>74</sup> Para analizar las tendencias con base en información oficial del Gobierno de Colombia, véase el anexo VII.

<sup>75</sup> Las cifras se calcularon en pesos constantes de 2020. Para efectuar el cambio a dólares de los Estados Unidos se utilizó la tasa de cambio oficial promedio de los 12 meses de 2020 publicada por el Banco de la República: COP 3 729,87 por cada dólar.

Desde el Ministerio de Hacienda y Crédito Público se argumentó que la caída abrupta del presupuesto para el sector agrícola entre 2015 y 2016 se debió a la falta de recursos en las cuentas públicas por el desplome del precio del petróleo.

<sup>76</sup> Para obtener información más detallada, véase el anexo VII.

<sup>77</sup> <https://www.fao.org/faostat/en/#data>

<sup>78</sup> En cuanto a la distribución regional de los recursos, la base de datos de la APC, muestra que, para los últimos cuatro años, Cauca, Meta y Putumayo son los departamentos que más cooperación internacional para el sector agrícola recibieron, con cerca de USD 20 millones cada uno. Un segundo grupo de tres departamentos, conformado por Antioquia, Nariño y Caquetá, recibió alrededor de USD 12,5 millones por cada departamento. Una buena porción de los recursos (USD 81,33 millones) se destinó a programas de ejecución en el ámbito nacional (sin región particular).

<sup>79</sup> Varias de las regiones que concentran más pobreza multidimensional recibieron bajos montos de inversión para el sector rural: Chocó y La Guajira, por ejemplo, recibieron entre 2018 y 2021 USD 2,34 millones y USD 1,18 millones, respectivamente. Sorprende también el caso del Guaviare que, a pesar de ser un departamento del posconflicto con varios municipios con programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET), recibió solo algo más de USD 1,19 millones. (Información proporcionada por la APC).

27. Según la FAOSTAT, en Colombia las grandes entidades multilaterales, como el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) 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, USD 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 destinada al sector rural en Colombia, con flujos de USD 28,74 millones en el mismo período. Esto contrasta con los organismos de las Naciones Unidas, ya que el único que figura como aportante al desarrollo del sector rural en Colombia es la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), cuya aportación ha sido de solo USD 240 000 en los últimos 11 años (todo en 2013).
28. **Acceso al crédito y bancarización en el sector agrícola.** En los dos últimos decenios, el Estado colombiano ha implementado políticas para profundizar la bancarización y el acceso al crédito en las zonas rurales. Este proceso comenzó con el programa Banca de Oportunidades (2006), que aumentó la tendencia de los hogares a ahorrar en entidades financieras formales en un 13 %. 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. En el sector agropecuario, el servicio de créditos se presta en el marco del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, que se creó en 1990 e incluye mandatos para favorecer a las mujeres del medio rural y líneas de garantía especiales para el sector agrícola. Asimismo, el Acuerdo de Paz estableció lineamientos para facilitar el crédito dirigido a pequeños productores, personas jóvenes y mujeres de las zonas rurales. En 2018, el porcentaje de adultos en territorios rurales y rurales dispersos con al menos un producto de depósito o crédito era del 61 %, y el Gobierno se comprometió a llevar esta proporción al 68 % para 2022. En el mismo período, el porcentaje de colocación de créditos agropecuarios y rurales a mujeres era del 34,2 %, y el Gobierno se ha planteado llevarlo al 36,7 %. El nuevo Gobierno propone crear una banca pública de primer piso que conceda préstamos aplicando criterios que vayan más allá de lo estrictamente financiero, e integrar todas las entidades financieras del Estado en una única institución.

## B. Estrategia y operaciones del FIDA

29. **Estrategias en el país analizadas en la EEPP.** La EEPP comprende el período 2008-2022 y abarca un COSOP aprobado en 2003 y actualizado en 2008<sup>80</sup> y el COSOP en curso (2017-2022). El cuadro 4 presenta los objetivos estratégicos del FIDA en el país para el período 2008–2022.

Cuadro 4

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

	COSOP 2003 (actualizado en 2008)	COSOP (2017-2022)
Objetivo general	Reducir la pobreza rural (incidencia y gravedad) a través de medios para facilitar el acceso de los pobres de las zonas rurales a activos, servicios y mercados que puedan permitirles diversificar y mejorar su producción y productividad, tasa de empleo e ingresos de forma sostenible, preservando la equidad de género y el medio 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	1) Apoyar iniciativas estratégicas para el desarrollo rural y la reducción de la	1) Ayudar a los empresarios y productores agrícolas rurales en pequeña escala a aumentar de forma

<sup>80</sup> El COSOP de 2003 abarca el período 2002-2006 y fue actualizado en 2008, validando los anteriores objetivos estratégicos del FIDA en el país. En el documento no quedó claro el período de ejecución restante.

	COSOP 2003 (actualizado en 2008)	COSOP (2017-2022)
estratégicos	<p>pobreza rural</p> <p>2) Apoyar los esfuerzos del Gobierno y las políticas en pro de la reducción de la pobreza rural mediante la introducción de innovaciones en servicios financieros, servicios técnicos, fomento de las microempresas rurales, enfoques de equidad de género y desarrollo regional</p> <p>3) Mejora de políticas gubernamentales y programas para establecer contactos con las zonas rurales a través de la introducción de mejoras de focalización, participación de las organizaciones locales y coordinación con mecanismos institucionales</p> <p>4) Aumento de la cantidad y el valor de los recursos naturales y biológicos</p>	<p>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>2) 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>

Fuentes: FIDA, COSOP de 2003; FIDA, "República de Colombia. Documento de actualización de Oportunidades Estratégicas Nacionales", octubre de 2008; FIDA, COSOP para 2017-2022.

30. **Cartera de proyectos.** Desde 1981, el FIDA ha financiado cuatro proyectos en Colombia, de los cuales tres han sido cerrados, con una contribución financiera de USD 74,3 millones. 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), finalizado en 2013, y el Proyecto de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades (luego denominado El Campo Emprende<sup>81</sup>), cuya conclusión se prevé para este año 2022<sup>82</sup>. Las dos operaciones mencionadas tuvieron una financiación total del FIDA de USD 50,3 millones. En el recuadro 1 se encuentra una presentación sinóptica de las dos operaciones de préstamo y en el cuadro 5, los criterios de evaluación que se aplicarán a los dos proyectos.
31. Colombia se ha beneficiado del Sistema de Asignación de Recursos basado en los Resultados (PBAS) del FIDA durante la mayor parte del período analizado en esta EEPP y hasta la Décima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA10), cuando fueron asignados a Colombia USD 25,0 millones para todo el ciclo 2016-2018. En los ciclos anteriores, los fondos asignados habían sido apenas mayores, como se indica a continuación: USD 30,5 millones en la Octava Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA8) (2010-2012)<sup>83</sup> y USD 30,1 millones en la Novena Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA9) (2013-2015). La Undécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA11) para 2019-2021 no previó ninguna asignación de recursos básicos con arreglo al PBAS para Colombia. El nuevo sistema introducido con la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) (2022-2024) tampoco prevé la asignación de recursos a Colombia con arreglo al PBAS, sino que plantea una dotación indicativa para el país de USD 50 millones utilizando los recursos obtenidos

<sup>81</sup> En adelante, en este informe se hará referencia a él como "El Campo Emprende".

<sup>82</sup> En la evaluación de la estrategia y el programa en el país (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.

<sup>83</sup> FIDA (2016), "Evaluación a nivel institucional del sistema de asignación de recursos basado en los resultados del FIDA". 117.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva.

mediante préstamo a los que se accede a través del Mecanismo de Acceso a Recursos Ajenos (BRAM)<sup>84</sup>.

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), puesto en marcha en 2007, se centró en la 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 del acceso a recursos financieros, asistencia técnica, conocimientos, información y estructuras de gobernanza (locales, regionales y nacionales) esenciales para el desarrollo de mercados y microempresas.

El Proyecto de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades (TOP) (actualmente denominado El Campo Emprende) entró en vigor en 2012 capitalizando lecciones y éxitos de los anteriores proyectos del FIDA en Colombia, y está orientado a mejorar las condiciones de vida, los ingresos y el empleo en los territorios rurales más pobres de Colombia y afectados por condiciones de inseguridad y posconflicto.

Fuente: Equipo de la EEPP de Colombia.

Cuadro 5

**Criterios de evaluación aplicados para la EEPP de 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)	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 Oportunidades (TOP/El Campo Emprende)	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: Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales.

32. En el período de la EEPP, el FIDA financió **46 donaciones**, un número muy importante si se considera que solo hubo dos operaciones crediticias. Los tipos de donaciones fueron distintas, pero se observa una tendencia a abordar la gestión del conocimiento y el diálogo sobre 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 destinado por el FIDA a las donaciones es de USD 52,104 millones. Sin embargo, es importante

<sup>84</sup> El sistema de asignación de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (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).

subrayar que la mayor parte de esta suma se destinó a donaciones internacionales y latinoamericanas que incluyeron pequeños montos para Colombia.

33. **Gestión del programa en el país.** La cartera en Colombia es supervisada directamente por la División de América Latina y el Caribe del FIDA. Desde 2008, fue administrada consecutivamente por cinco directores del FIDA en el país (véase el cuadro 1). La última Directora fue nombrada recientemente en 2021. Colombia no tiene una oficina en el país y su cartera es administrada en la actualidad desde Panamá, donde la Directora reside y gestiona simultáneamente la cartera de financiación del FIDA en Colombia, Guyana, México y, hasta agosto de 2022, la República Dominicana<sup>85</sup>. La Directora en el País cuenta con el apoyo de una Gerente de Programa, actualmente *ad interim*, con sede en el Perú, que se ocupa de la cartera en la Argentina, Bolivia, Colombia y Venezuela, y de un grupo de consultores técnicos<sup>86</sup>.

#### 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 ingreso mediano alto de la región latinoamericana.
- 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 la falta de equidad en el acceso 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 existe en el país un sector productivo importante caracterizado por las empresas de pequeñas dimensiones y la informalidad. Es en estos ámbitos que el FIDA ha colaborado con las autoridades de Colombia.
- El FIDA estuvo presente en Colombia desde 1981, apoyando un total de cuatro operaciones. En el marco de la EEPP se consideran 2 COSOP, 2 operaciones y 14 donaciones. La cobertura de las dos operaciones fue muy amplia a nivel nacional y las donaciones se orientaron, sobre todo en los últimos años, a generar conocimientos, capacidades y diálogo sobre políticas.
- El FIDA no tiene una oficina en Colombia. La Directora en el País está ubicada en la oficina subregional de Panamá y cuenta con una Gerente de Programa ubicada en el Perú. Ambas atienden a varios países simultáneamente.

---

<sup>85</sup> 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 en el país, gestión del programa en el país, desarrollo de alianzas y liderazgo institucional del FIDA, contribución al liderazgo político, gestión de la oficina.

<sup>86</sup> *IFAD People – Country Assignments*.

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

#### A. Relevancia

34. En esta sección se examina la medida en la cual la estrategia y el programa en el país abordaron temas relevantes, respondieron a cuestiones prioritarias para el país y los beneficiarios y aplicaron enfoques de ejecución adecuados.
35. **Armonización de las estrategias y los programas del FIDA en el país con los objetivos estratégicos nacionales**<sup>87</sup>. Las dos estrategias y el programa del FIDA analizados en la EEPP estuvieron en consonancia con los problemas del sector agrícola colombiano y las principales políticas ligadas a la reducción de la pobreza rural, de una manera innovadora para el país (véase el párrafo 38). 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 en pequeña escala, en particular las microempresas y pequeñas empresas (mypes).
36. En el COSOP para 2017-2022, hubo una armonización con el Plan Nacional de Desarrollo para 2014-2018 a la luz del Acuerdo de Paz y la RRI<sup>88</sup>, y con el Plan Nacional de Desarrollo para 2018-2022 al seguir ampliando las oportunidades para los sectores rurales. Los objetivos de la estrategia y el programa del FIDA (cuadro 4) del último período calzaron con esta doble dimensión orientada, por un lado, hacia la nueva agenda rural, buscando apuntalar 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<sup>89</sup>.
37. **Armonización de la cartera de préstamos con las estrategias del FIDA**. Los dos préstamos considerados durante la EEPP estuvieron alineados, en su diseño y ejecución, con los COSOP, especialmente en relación con los objetivos estratégicos de apoyo a los productores y empresarios en 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, Oportunidades Rurales y El Campo Emprende fueron consistentes con los principios de acción y las áreas temáticas de interés del FIDA, como los referidos a las cadenas de valor en favor de los pobres. Enfocaron sus intervenciones, en un país de ingreso mediano alto, en los territorios más afectados no solo 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 al acceso a activos, como la tierra<sup>90</sup>. Fueron también coherentes con la focalización en los actores rurales más afectados por las desigualdades, como los agricultores familiares

---

<sup>87</sup> Véanse el párrafo 11 y la nota 17 en relación con los cuatro planes nacionales de desarrollo del período.

<sup>88</sup> El COSOP se alineó con la Reforma Rural Integral (RRI) al abordar: i) una focalización que no incluyera solo, de manera general, a hombres y mujeres de familias de agricultores pobres, con un perfil de microempresarios y pequeños empresarios, sino a los grupos poblacionales que fueron mayormente afectados por la violencia y que manifestaban, 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 sobre políticas, asumido como una actividad en la que el FIDA tenía una ventaja comparativa en Colombia, buscando fortalecer también una cooperación de múltiples actores y niveles; iii) los recursos naturales y el cambio climático, que implicaban no solo asumir más directa y centralmente este enfoque en el 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 la experiencia internacional del FIDA y vinculándola con la territorialización de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

<sup>89</sup> En la evaluación del COSOP para 2017-2022 se confirmó una continuidad en la relevancia, congruencia y vigencia de los objetivos del COSOP con respecto a los objetivos de desarrollo del Gobierno.

<sup>90</sup> FIDA (2011), "IFAD Policy on improving access to land and tenure security". Disponible en: <https://www.ifad.org/en-/document/ifad-policy-on-improving-access-to-land-and-tenure-security>.

y micro y pequeños empresarios, las mujeres, los jóvenes, las poblaciones indígenas, las comunidades NARP.

38. **Armonización de los proyectos con las necesidades de los beneficiarios.** Esto se logró a través de la metodología empleada por el FIDA en Colombia, la misma que condujo no solo a identificar las necesidades de los beneficiarios, como primer paso, sino a impulsar el consecuente sentido de 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 basado en las demandas y la transferencia directa de recursos financieros que acompañan las iniciativas de los beneficiarios; ii) los incentivos a la promoción de asociaciones de beneficiarios, especialmente de 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 de microfinanzas; v) la asignación competitiva de recursos públicos con la participación de actores locales en su selección y asignación: los comités locales de evaluación y asignación de recursos (CLEAR), y vi) la cofinanciación en efectivo de las iniciativas por parte de los mismos beneficiarios. En el trabajo sobre el terreno se pudo verificar el éxito de esta armonización con los beneficiarios, capaz de impulsar también su progresivo empoderamiento.
39. **Consistencia de la estrategia de focalización, poblacional y territorial, basada en el enfoque de demanda.** La estrategia de focalización se ajusta a los objetivos de la cartera en el país. Esto se observa en tres planos: i) la población rural pobre vinculada a la agricultura familiar y las microempresas y pequeñas empresas rurales; 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 El Campo Emprende 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<sup>91</sup> y, en los últimos dos períodos de Gobierno, coincidió también con el enfoque territorial especialmente orientado a los territorios del posconflicto. Se encontraron ciertas variaciones entre los dos préstamos ejecutados, que, sin embargo, coinciden con la diferencia en el énfasis de los dos COSOP analizados. Durante las entrevistas se manifestó al respecto que la focalización “fina”<sup>92</sup> fue siempre acordada entre el Gobierno y el FIDA, mostrando consistencia y armonización también en ese sentido. El punto es que la estrategia de focalización fue consistente y relevante para llegar a la población pobre, considerando el complejo contexto colombiano no definido solo por la pobreza clásica<sup>93</sup>.
40. **Reconocimiento del Gobierno y los actores territoriales respecto a la contribución “única” del FIDA para el agro colombiano.** Los proyectos Oportunidades Rurales y El Campo Emprende se constituyeron en los principales instrumentos de relevancia específica del FIDA en el agro colombiano. Durante la EEPP, instituciones gubernamentales, la División de América Latina y el Caribe del

---

<sup>91</sup> Especialmente en el área que estaba a cargo del DPS, hoy denominado Prosperidad Social.

<sup>92</sup> Por focalización “fina” se entiende que, en la fase de diseño y con información del DANE, el DNP y el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN), desde el Gobierno se iban definiendo los municipios a los que se debía llegar de manera prioritaria a través del apoyo del FIDA, tomando en cuenta también los mapas de los conflictos y la inseguridad para garantizar la posibilidad de operar. En el período de Oportunidades Rurales, los criterios estuvieron más vinculados a la pobreza y la presencia de microempresas y pequeñas empresas (mypes); en el período de El Campo Emprende, se tomó en consideración la priorización de los municipios con PDET, de manera coherente con el Acuerdo de Paz.

<sup>93</sup> Para obtener más detalles sobre la focalización, véase especialmente el apartado sobre la eficacia y el anexo VIII, que presenta un ejercicio en relación con El Campo Emprende, el proyecto en curso para el cual se contaba con una mayor cantidad de información.

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 el mayor grado de relevancia se manifestó no solo respecto a las áreas temáticas abordadas (como el desarrollo de las microempresas rurales y las capacidades empresariales, y la diversificación de cadenas de valor por medio de planes de negocios rurales), sino también en los siguientes aspectos estratégicos:

- a) La incorporación, en la agenda sectorial del MADR, de los temas de la pobreza rural, y las estrategias e inversiones de desarrollo rural ligadas a los productores y empresarios en pequeña escala;
  - b) La innovación del enfoque 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 afectados por el conflicto;
  - c) El desarrollo de una focalización basada en la inclusión y visibilización de la población con los mayores grados de desigualdad en el agro colombiano, como los campesinos, los Pueblos Indígenas y afrodescendientes, y las mujeres;
  - d) El establecimiento de mecanismos de identificación y canalización directa de recursos a través de un enfoque basado en la demanda, la formalización de las organizaciones y sus integrantes, la veeduría social (concursos, planes de negocios, comités locales de selección y aprobación de fondos), y
  - e) El fomento del 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.
41. Con el tiempo se demostró que las operaciones del FIDA habían sido precursoras de lo que podían ser herramientas validadas para operar en zonas del posconflicto, 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 el Estado y las comunidades. El propio DNP reconoció la importancia que tendría para el futuro 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.
42. **Visibilidad y posicionamiento relativos de la estrategia y el programa del FIDA en el país.** La revisión documental y las entrevistas mostraron que el FIDA tiene relevancia en el país, pero que esta no es amplia, sino más bien de “nicho” y no está respaldada por una estrategia de comunicación e incidencia de “marca” conjunta entre el Gobierno y el FIDA para posicionar y difundir más todo lo que se logró, y cómo se logró. Esto obedece a varios factores, como i) debilidades en la gestión del conocimiento, tanto interno en las operaciones de préstamo como a nivel de las donaciones (véase el apartado sobre la coherencia); ii) una cartera limitada que no se ha ido renovando en el último decenio, lo que ha reducido la capacidad de presencia e influencia del FIDA en el país<sup>94</sup>, y iii) cambios y diferentes énfasis temáticos de los Gobiernos, que implicaron momentos altos y bajos de posibilidad

---

<sup>94</sup> El actual proyecto El Campo Emprende lleva más de 10 años en ejecución y, en ese tiempo, solo se diseñó el “Proyecto de desarrollo económico, social y ambiental en zonas de post conflicto”, que no llegó a implementarse por varias razones: i) el diseño del proyecto, en el marco del Acuerdo de Paz al 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 Agencia de Renovación del Territorio (ART), entidad nueva creada en el marco del posconflicto, y iii) el espacio fiscal efectivo otorgado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a las operaciones del FIDA en el país. Lo anterior muestra que la identificación de los riesgos de la nueva operación en la etapa de diseño fue deficiente.

de influencia real del FIDA (véase el apartado sobre la eficiencia), al no haber diversificado, además, las contrapartes gubernamentales más allá del MADR.

43. **Importancia de contar con diseños más precisos y renovados del programa y la cartera para incrementar la relevancia.** La revisión documental y las entrevistas mostraron que, en relación con los COSOP, i) si bien se observó una armonización 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 los proyectos y donaciones, y, por ello, no representan un referente; iii) sus ajustes<sup>95</sup> y/o evaluaciones<sup>96</sup> son incompletos y se tratan principalmente en ejercicios reflexivos que no tuvieron implicaciones en la cartera en curso o en la futura. En cuanto a los dos proyectos considerados en esta EEPP, se incluyeron ajustes en ambos por motivos que se detallan en el apartado sobre la 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 al FIDA de 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 desde una óptica de integralidad de la agenda rural.
44. **Conclusión sobre la relevancia.** Considerando las características analizadas previamente sobre el contexto nacional, la estrategia y el programa en el país y las operaciones del FIDA no solo 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 programas y carteras perfectibles, con una inversión muy pequeña (USD 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 relevancia es **satisfactoria (5)**.

## B. Coherencia

45. 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, es decir, las donaciones —por su envergadura (en número y monto de financiación) en el país—, la gestión del conocimiento, el desarrollo de asociaciones y la participación en el diálogo sobre políticas.

### Coherencia externa

46. La coherencia externa entraña la congruencia de la estrategia y el programa en el país con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto.
47. **Ventajas comparativas del FIDA en Colombia.** Las entrevistas mostraron que el FIDA es reconocido por el Gobierno de Colombia, especialmente en los sectores vinculados a la planificación (DNP), la agricultura (MADR), las relaciones exteriores

---

<sup>95</sup> La actualización, en 2008, del COSOP de 2003 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.

<sup>96</sup> La evaluación de los resultados del COSOP para 2017-2022 reitera debilidades en aspectos siempre presentes en los diseños y luego escasamente implementados en los proyectos del FIDA, como i) la coordinación interinstitucional e interagencial, y las sinergias entre proyectos; ii) la comunicación multinivel; iii) la alineación de las donaciones y su uso en la gestión del conocimiento, y iv) la ampliación de escala apoyada por el fortalecimiento de las capacidades y planes concretos. Sin embargo, todos estos aspectos constituyen alertas cuyo seguimiento no es evidente en la implementación a nivel del préstamo y las donaciones actuales.

(Cancillería, Agencia Presidencial de Cooperación (APC)) y la entidad encargada de las políticas públicas para la superación de la pobreza y la equidad social (Departamento para la Prosperidad Social (DPS)). En estos ámbitos se aprecia de manera general la orientación histórica del FIDA hacia 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, en todas las entrevistas realizadas con integrantes de estos sectores se coincidió 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 al sector rural a través de planes de negocio orientados a la generación de ingresos y de mecanismos directos de canalización de recursos que facilitan el acceso de los beneficiarios; iii) la focalización en las mujeres, las personas jóvenes y otros actores rurales como los Pueblos Indígenas y las comunidades NARP, que demuestra que es factible trabajar con estas poblaciones de una manera no asistencial<sup>97</sup>, y iv) la flexibilidad y rapidez para canalizar recursos con mecanismos más efectivos y ágiles respecto a otras agencias.

48. **Convergencia concreta en temas, modalidades de intervención y cofinanciación.** Como se señaló en el apartado sobre la relevancia, la convergencia se fue construyendo con distintos actores del agro colombiano, en torno a temas clave para la ruralidad en Colombia (diversificación de emprendimientos rurales, agricultura familiar; mypes; acceso a activos y servicios técnicos y financieros) con sectores poblacionales que son víctima de fuertes desigualdades y conflictos, y bajo modalidades novedosas de intervención. Esta sintonía se ha concretizado, con el tiempo, en un apalancamiento de recursos financieros muy importantes, por parte del Gobierno (MADR, contando con la aprobación del DNP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público); agencias de cooperación, como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Unión Europea, y las mismas asociaciones de beneficiarios (véase el apartado sobre la eficiencia). Los resultados al respecto son importantes no solo por el hecho de ampliar los fondos disponibles, sino por la implicación directa de representantes de estos actores en los proyectos del FIDA (participación en los comités directivos y canalización de la asistencia técnica internacional).
49. **Coherencia baja de las opciones programáticas del FIDA y otras agencias de cooperación internacional.** Las entrevistas con el MADR pusieron de relieve la importancia de establecer una conexión entre las operaciones del FIDA y 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 de esta conexión era una de graduación: las operaciones del FIDA habilitarían a los productores y microempresarios en pequeña escala a través del desarrollo de capacidades empresariales y de planes de negocio incipientes. Estos luego serían retomados por el programa 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 sobre

---

<sup>97</sup> Un factor importante al respecto son los fondos de contrapartida que los beneficiarios debían canalizar para cofinanciar sus planes de negocio. En el diálogo con los beneficiarios, todos coincidieron en la importancia de este factor, lejos de quejarse por ello como hubiera ocurrido en otros países y contextos. Se considera un medio para lograr el fortalecimiento organizativo y el sentido de apropiación de los emprendimientos.

el terreno<sup>98</sup>. A excepción de la AECID y la Unión Europea, no se han encontrado iniciativas compartidas entre el 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<sup>99</sup>.

50. **Articulación descentralizada con otros sectores vinculados con el agro y la pobreza.** A través de las entrevistas y el trabajo sobre el terreno, se pudo comprobar que estas articulaciones funcionaron más a nivel territorial. Este fue el caso de las sinergias que se crearon alrededor de los planes de negocio 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 el DPS) a las asociaciones beneficiarias de El Campo Emprende. 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 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 sobre el terreno, pese al enfoque territorial, mayores relaciones con las agencias (ART, ADR, entre otras) que surgieron gracias al Acuerdo de Paz.
51. **Débil articulación con los gobiernos locales.** No se observa una congruencia entre los planteamientos basados en el enfoque territorial, sobre todo del último COSOP y del diseño de El Campo Emprende, y la relación muy débil que se estableció con los gobiernos locales durante la ejecución de los proyectos (véase el apartado sobre la eficacia). Los argumentos que se esgrimieron durante las entrevistas con el personal de la División de América Latina y el Caribe del FIDA 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 confirmaron, en general, 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 del FIDA y los PDET y, más en general, una mayor contribución a la dinamización de los territorios en favor de los más pobres, dado que obstaculiza cambios más integrales y sostenibles.
52. **Avances en la articulación con el sector privado.** Se identificaron dos tipos de conexión con el sector privado: i) la que se logró forjar con Ecopetrol<sup>100</sup>, a partir de la cual, en febrero de 2022, el MADR y Ecopetrol firmaron un acuerdo de cooperación con el propósito de dar continuidad a El Campo Emprende, que, para la convocatoria

---

<sup>98</sup> Por ejemplo, el caso de la Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría (ASMOBEL), que funcionó muy bien con Oportunidades Rurales. 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.

<sup>99</sup> Por ejemplo, aprovechando el incremento de recursos externos en el período posterior al Acuerdo de Paz y/o creando sinergias con agencias especializadas en infraestructura rural. Véanse los párrafos 26 y 27 de la sección relativa al contexto).

<sup>100</sup> 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/>).

de 2022, contará con 29 000 millones de pesos colombianos<sup>101</sup> (USD 5 800 000 según el tipo de cambio a febrero de 2022) y empleará la misma metodología de la operación apoyada por el FIDA, y 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 y cacao, entre otros. Sobre el 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 Oportunidades Rurales y en territorios con más capacidad instalada en términos empresariales, como las áreas andinas del departamento de Nariño o Risaralda en el Eje Cafetero. También se constató que, especialmente en el caso de Oportunidades Rurales, 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 de Umbría en Risaralda.

### **Coherencia interna**

53. La coherencia interna se refiere a la lógica dentro de la estrategia y el programa en el país y las operaciones, y la complementariedad de los objetivos de las actividades crediticias y no crediticias.
54. **Coherencia parcial entre objetivos estratégicos y operacionales.** Los COSOP, en particular el referido al período 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 (El Campo Emprende), mientras que el segundo objetivo (véase el 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 examen final del COSOP que se realizará a finales de 2022.
55. **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 para 2017-2022, se observa que hay algunos ámbitos sobre los que se ofrecieron solo orientaciones generales, muy limitadas para guiar la implementación en un país como Colombia en el que las oportunidades no están dadas solo por las operaciones de préstamos. Esto se observa especialmente en ámbitos clave como i) las donaciones; ii) la gestión de los conocimientos; iii) las asociaciones; iv) el diálogo sobre políticas; v) las innovaciones, y vi) la cooperación Sur-Sur y triangular<sup>102</sup>. En esta sección se analizarán especialmente los primeros cuatro ámbitos.

### **Donaciones**

56. **COSOP sin pautas estratégicas respecto a las donaciones.** Se observa la ausencia de un planteamiento real al respecto, pese a que las donaciones en Colombia no solo han sido históricamente numerosas, sino que han apoyado

---

<sup>101</sup> La iniciativa busca apoyar los emprendimientos de la población rural, mejorando las 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 el 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). Consultado el 21 de agosto 2022).

<sup>102</sup> Este análisis coincide parcialmente con el informe del FIDA de evaluación de los resultados del programa en el país (2020).

procesos consistentes de gestión de conocimientos y diálogo sobre políticas, entre otros. En el COSOP para 2017-2022 se encuentran breves referencias solo a dos donaciones regionales (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP)), la previsión de una nueva iniciativa con la Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores (Corporación 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 habían funcionado anteriormente las donaciones en el país y, menos aún, sobre cómo podrían articularse mejor en el “programa nacional” propuesto.

57. **Rasgos característicos de las donaciones en el período.** Dada la importancia estratégica de las donaciones para la EEPP relativa a Colombia, y considerando su alto número (46), se procedió a clasificarlas según su tipología y luego se hizo una selección de 14, aplicando una combinación de cinco criterios (véanse el párrafo 31 y el anexo V). En tal sentido, se consideraron tanto donaciones nacionales como de carácter regional e internacional. A partir de la revisión documental y las entrevistas, se destacan las siguientes características:

- a) Las principales temáticas abordadas se ajustan sobre todo a las prioridades del COSOP para 2017-2022 o se anticipan en él: enfoque territorial, tierra y territorio y otros activos esenciales para la población rural pobre, la agricultura familiar y los emprendimientos rurales.
- b) Hubo un número importante de donaciones cuya principal orientación era aportar al diálogo sobre 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 la población NARP (Fundación ACUA); las transferencias condicionadas, y la graduación desde la inclusión social a la inclusión productiva (Universidad de los Andes); los análisis de la pobreza rural y los procesos normativos para conseguir efectos a gran escala y en las personas jóvenes de las zonas rurales (RIMISP); la tenencia de la tierra y la gobernanza (Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (ILC)); la dimensión territorial del Acuerdo de Paz, y los territorios del posconflicto (RIMISP y ART). Como se puede apreciar en los párrafos siguientes, los resultados fueron distintos y no se aprovecharon al máximo las potencialidades inherentes a estas donaciones. Se puede notar también que, cuando la donación incluye numerosos países, de América Latina y otras regiones del mundo, menos evidentes son los efectos en el país. Tampoco se evidencia una convergencia de opiniones y prácticas acerca de los aliados con los que se puede cooperar para influir y de los espacios prioritarios sobre los que influir.
- c) Algunas donaciones abordaron de manera explícita una focalización en grupos poblacionales que coincidían con las prioridades del FIDA en el país, en particular las comunidades NARP (Fundación ACUA), jóvenes (RIMISP) y agricultores familiares (Corporación para el Desarrollo Participativo). 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 un débil valor aplicativo.
- d) Se muestran instituciones receptoras de donaciones con una relación a largo plazo con el FIDA, con múltiples proyectos a distinta escala a lo largo de todo el período de la EEPP, las mismas que en algunos casos (por ejemplo, RIMISP, ILC) funcionaron como conectores hacia otros asociados nacionales e internacionales (entre ellos, la OACP, la ART, la Corporación PBA, la Universidad de los Andes). Sin embargo, no parecen darse puentes directos entre los principales donatarios a largo plazo, ni siquiera cuando se abordaron temas cercanos o complementarios (por ejemplo, jóvenes).

58. **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 (por ejemplo, rutas de aprendizaje y talentos locales, impulsados por la Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural (PROCASUR) y luego integrados en la gestión del conocimiento de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende)<sup>103</sup>. Un caso destacado es el papel de la Fundación ACUA en el trabajo con poblaciones y territorios predominantemente NARP y el enfoque en los activos culturales, como una forma de abordar los emprendimientos locales con identidad que fue de utilidad para los proyectos del FIDA que se ejecutarían en los mismos territorios.
59. Sin embargo, en muchos casos, las donaciones 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 clave: 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 y ejecución 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 o no los asocian con el FIDA, sino con las instituciones que coordinaron las donaciones (por ejemplo, el RIMISP); iv) en el caso de las investigaciones académicas, en particular las de carácter internacional, la consolidación de los resultados y su presentación (por ejemplo, por la Universidad de los Andes) llegaron en un momento en que el Gobierno ya no consideraba tan prioritaria la temática, por lo que no tuvieron aplicabilidad política, y v) los modelos de diálogo sobre las políticas que funcionaron en otros países de América Latina y el Caribe no necesariamente fueron eficaces en Colombia (por ejemplo, el Grupo de Diálogo Rural/RIMISP).

#### **Gestión de los conocimientos**

60. **Gestión de los conocimientos débil en el diseño y ejecución de los COSOP.** El COSOP actual no prevé explícitamente una estrategia y un plan de gestión de conocimientos, ni una estrategia de comunicación al respecto. A pesar de que había planificado una asignación del 20 % de la cartera de donaciones y préstamos para apoyar actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas, y el seguimiento y la evaluación (SyE), los informes no proporcionan una visión integral de los procesos impulsados, los conocimientos adquiridos y su uso<sup>104</sup>.
61. **Ninguna articulación con estudios provenientes de la gestión interna de conocimientos del FIDA**<sup>105</sup>. Según una lectura del mapa de gestión del conocimiento del FIDA (Knowledge Gap Map), en Colombia se produjeron 15 documentos en el período 2015-2021, relativos a la productividad agrícola, la adaptación al cambio climático y la inclusión financiera, es decir, en principio en temáticas atinentes al FIDA en Colombia<sup>106</sup>. 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 se califican, desde el FIDA, de "moderados" a "altos", durante la misión no se detectó conocimiento alguno de estos por parte del Gobierno y los operadores de los proyectos. En cuatro casos, los estudios tenían una cobertura departamental que

---

<sup>103</sup> En esta EEPP no se han analizado específicamente las donaciones del FIDA a PROCASUR, sino sus resultados en Oportunidades Rurales y El Campo Emprende.

<sup>104</sup> Véase FIDA (2020), Informe de Revisión de Resultados del Programa en el país.

<sup>105</sup> Se entiende por gestión del conocimiento el conjunto de procesos, herramientas y comportamientos que conectan y motivan a las personas para generar, usar y compartir buenas prácticas, aprendizajes y experiencias a fin de mejorar la eficiencia, la credibilidad y la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA. En la División de América Latina y el Caribe del FIDA, la gestión del conocimiento se basa en tres instrumentos que han sido desarrollados recientemente. Uno de ellos es un mapa de deficiencias de conocimientos (*Knowledge Gap Map*), presentado en diciembre de 2021 con la finalidad de crear relaciones entre temas y países, préstamos y donaciones. Véase el anexo XI.

<sup>106</sup> *Dashboard: Knowledge Gap Map*. Colombia.

coincidía con la de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende, pero no es significativa para poder establecer una conexión (véase el anexo XI). Consecuentemente no hay ninguna vinculación entre estos estudios y la estrategia y el programa del FIDA en Colombia, y tampoco con las operaciones y las donaciones.

62. **Gestión de los conocimientos poco aprovechada en las operaciones de préstamo.** La gestión de los conocimientos fue incluida explícitamente como componente en los proyectos con asignación y ejecución de presupuesto. Sin embargo, en los informes, 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 América Latina y el Caribe. 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 Oportunidades Rurales como en El Campo Emprende, como procesos relevantes de puesta en valor de los conocimientos locales. Estos son aspectos que los beneficiarios han señalado reiteradamente como de gran importancia para su empoderamiento, el desarrollo de sus planes de negocio y el fortalecimiento organizativo.
63. **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 XI se 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 en las entrevistas se pudo constatar 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 parece haber sido un instrumento adecuado para el empleo sostenido de los resultados de las donaciones. No se introdujo 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.
64. **Contribución débil del SyE a la gestión del conocimiento.** En el COSOP para 2017-2022 se hicieron algunos planteamientos muy pertinentes para el contexto colombiano, como el de establecer vínculos con los sistemas nacionales de información vigentes, aprovechando las fortalezas existentes en el país al respecto. De hecho, el Gobierno había pedido que el FIDA aportara 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 SyE a través de cinco elementos esenciales<sup>107</sup>. La EEPP permitió constatar que poco de ello se implementó (véase también esto en el apartado sobre el impacto). Si bien se cuenta con una evaluación de revisión de los resultados del programa en el país de 2020 y avances importantes y apreciados por el Gobierno en el sistema de SyE específico de El Campo Emprende, el resto de los elementos queda pendiente, es débil o no está suficientemente institucionalizado. En particular, el uso de los grupos de diálogo

---

<sup>107</sup> Véase el COSOP para 2017-2022, pág. 9. Los cinco 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 Fondo; iii) una evaluación del programa en el 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 de período del COSOP, en 2019, y v) la utilización de grupos de diálogo rural a fin de obtener datos para los análisis e informes anuales sobre las relaciones entre las operaciones y el programa del FIDA en el país.

rural se fue diluyendo y, en todo caso, no estuvo orientado al planteamiento inicial del COSOP.

### **Asociaciones**

65. **Mapeos descriptivos y no estratégicos en los COSOP y los proyectos respecto a las alianzas.** En los diseños, las actualizaciones y las revisiones de los COSOP y los proyectos se tiende a partir de supuestos no comprobados. Por ejemplo, en el COSOP para 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<sup>108</sup> 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 las Naciones Unidas, los bancos multilaterales, entidades de cooperación bilateral y centros internacionales de investigación. No se encuentran indicaciones ni prioridades en cuanto a alianzas estratégicas y tampoco un análisis sobre la trayectoria o ausencia de anteriores experiencias de cooperación.
66. **Interlocución multinivel del FIDA con el Gobierno.** Este tema ha sido abordado tanto en el apartado sobre la relevancia como en el de la coherencia externa. En el período de la EEPP, el FIDA ha tenido como contraparte histórica el sector público representado por el MADR. Mayores detalles al respecto se encontrarán en la sección relativa al desempeño de los asociados. Sin embargo, es importante subrayar que, en Colombia, los niveles de relación estratégica a nivel nacional son diferentes, como se pudo comprobar durante la EEPP: i) el DNP, como instancia de planificación y coordinación; ii) el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para lo que concierne al endeudamiento público y el espacio presupuestario que se otorga a agencias 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 del Gobierno, se aprecia el diálogo desarrollado con el FIDA en el marco de la ENCI para 2019-2022<sup>109</sup>. Por supuesto, el nuevo Gobierno elaborará una nueva estrategia, pero, por un lado, se prevé que la prioridad concedida al agro se vaya profundizando y, por otro, en Colombia es clave trabajar desde las instancias públicas y con ellas en su calidad de “ordenadoras” de la cooperación externa. Respecto a la interlocución con los niveles subnacionales de gobierno, véase el párrafo 51.
67. **Nuevos desafíos en la asociación con otras agencias de cooperación.** La asociación con la AECID y la Unión Europea para la ejecución de El Campo Emprende ha mostrado resultados importantes (véase el párrafo 48), y se ha reconocido el liderazgo del FIDA en la supervisión, el apoyo técnico y el control. Según la información recogida con la AECID y la División de América Latina y el Caribe del FIDA, se buscará potenciar esta asociación en el nuevo proyecto que se está diseñando. Las entrevistas alertan sobre el hecho de que no se trata simplemente de incrementar la disponibilidad de fondos para una operación compartida. Se invita a abordar y profundizar i) la armonización con el nuevo Gobierno, que pedirá mayores compromisos estratégicos para 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, y v) el restablecimiento del enfoque territorial y el impulso a la descentralización. Para el futuro, el poder trazar un mapa de las intervenciones de

---

<sup>108</sup> Los principales archivos adjuntados al respecto son una relación de las instituciones relevantes, y no presentan suficientes elementos para partir efectivamente de un análisis de las anteriores experiencias de asociación del FIDA.

<sup>109</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, APC y DNP (s.f.), Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) (2019-2022).

<https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/Documento%20ENCI%20espan%CC%83ol.pdf>

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.

68. **Debilidad de la asociación con los organismos de las Naciones Unidas.** Se cuenta con marcos y planos de referencia<sup>110</sup>, pero avances concretos muy limitados. Si bien se establecen resultados e indicadores de seguimiento de las oportunidades<sup>111</sup>, se admite que hasta ahora no han podido identificarse acciones que hayan generado resultados notables. Para el Gobierno nacional es importante reforzar el trabajo con otros organismos de las Naciones Unidas implicados en los Marcos de Cooperación de las 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"<sup>112</sup>. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la FAO consideran que el FIDA podría contribuir especialmente en el área del acceso a los mercados y la agricultura familiar. Señalan la ausencia de una oficina del FIDA en el país como un factor limitante para profundizar el trabajo conjunto, especialmente el diálogo sobre políticas con el Gobierno. En general, se ha observado que estos organismos poseen un conocimiento inferior al del Gobierno y los beneficiarios respecto a las reales contribuciones del FIDA al agro colombiano en los últimos 20 años. La relación entre los directores de las tres agencias en el país es buena últimamente, pero no es la misma que puede cambiar de manera sustantiva la práctica y las diferencias ligadas a la lógica de las operaciones y la disponibilidad efectiva de recursos entre las agencias<sup>113</sup>.

#### **Diálogo sobre políticas**

69. **Posibles aportes a modelos para la incidencia en políticas públicas desde las prácticas concretas y territoriales.** Desde el Gobierno se reconoce que el FIDA no dispuso de la misma cuantía de recursos que otras entidades de cooperación multilateral y bilateral, pero su labor se dedicó a 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 las personas pobres de las zonas rurales. La cobertura, a través de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende, ha sido muy amplia: "Campo Emprende llegó allá donde ni siquiera estaban el Banco Agrario y SENA"<sup>114</sup>. Lo anterior es clave para validar modelos en distintos territorios del país que presentan grandes variaciones en términos socioeconómicos, culturales, políticos y ambientales.
70. **Ejemplos de contribuciones exitosas del FIDA al diálogo sobre políticas.** En los informes del FIDA y de los proyectos se tiende a enumerar las actividades (por ejemplo, los talleres de diálogo) y no los resultados finales, aunque es de destacarse su realización no solo a nivel nacional, sino también regional y territorial. Es en las

---

<sup>110</sup> Plan de Acción Conjunto de los Organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (FAO, FIDA, Programa Mundial de Alimentos (PMA)), actualizado a octubre de 2021. En 2019, Colombia fue seleccionada como uno de los países para diseñar un proyecto piloto de programación conjunta entre los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.

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

<sup>111</sup> 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, y 5) resiliencia y cambio climático.

<sup>112</sup> Comentario del Gobierno al borrador del informe de la EEPP relativa a Colombia (9 de diciembre de 2022).

<sup>113</sup> Es evidente que cada vez más organismos, como la FAO, el PMA y centros internacionales, actúan como ejecutores de recursos públicos, sobre todo en Colombia, donde, con el Acuerdo de Paz, se han recibido fondos importantes. También desarrollan de manera directa consultorías y estudios. En cambio, el FIDA opera con recursos propios y cofinanciación; no pretende ejecutar actividades 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 las capacidades y el fortalecimiento de institucionalidad. De igual manera, el FIDA no suele realizar estudios propios, sino que lo hace por conducto de las donaciones.

<sup>114</sup> Observación formulada por el DNP con respecto al alcance masivo de El Campo Emprende, comparándolo con dos instituciones nacionales que tienen una amplia llegada en el país.

entrevistas con el Gobierno y la posterior información que, en particular, la Cancillería, el DNP y el DPS, compartieron con el equipo de 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. A continuación se mencionan de manera sintética algunos ejemplos de contribuciones exitosas:

- a) **Modelo de desarrollo rural orientado a los productores y empresarios en pequeña escala.** En Oportunidades Rurales, la incidencia estuvo centrada en el tipo de operación del proyecto, buscando que este se convirtiera en un modelo de aplicación de política pública para el sector agrícola. Como se ha observado en el apartado sobre la relevancia, esto se logró, en buena medida, a través del fortalecimiento institucional de programas como Oportunidades Rurales y El Campo Emprende en el MADR, este último dependiente de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos 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)<sup>115</sup> de Colombia.
  - b) **Jóvenes del medio rural.** El proceso de articulación entre el énfasis en jóvenes del medio rural que tenía El Campo Emprende y el Programa de Juventud Rural Emprendedora financiado por la Unión Europea y ejecutado por PROCASUR incidió en el MADR a través del diseño del documento normativo 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 documento CONPES 4005 (2020) de Política Nacional de Inclusión y Educación Económica y Financiera, la influencia del FIDA se dio a partir de las experiencias de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende en el área de las microfinanzas rurales (especialmente las de apertura de cuentas de ahorro vinculadas a las microempresas rurales), en diálogo con el Banco Agrario y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO).
  - d) **Emprendimientos.** En cuanto al documento CONPES 4011 (2020) de Política Nacional de Emprendimiento, los aportes del FIDA se canalizaron a partir de las experiencias de cadenas de valor que incluyen a productores y empresarios en pequeña escala (ámbito de Oportunidades Rurales) y desde el capital inicial para asociar a asociaciones en etapas iniciales en las que es muy difícil conseguir financiación (ámbito de El Campo Emprende).
71. En el siguiente recuadro se muestra una experiencia de diálogo sobre políticas especialmente interesante por los distintos actores públicos y privados implicados y por estar presente en la memoria de varias entidades públicas, entre ellas la APC y el DNP, esta 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) y se constató su dinamismo actual, ya sin recursos del FIDA.

---

<sup>115</sup> En Colombia, los CONPES son documentos normativos del Consejo Nacional de Política Económica y Social.

**Colombia, País de Territorios de Aprendizaje y estrategia “Colombia enseña a Colombia (Col-Col)”<sup>116</sup>**

La iniciativa de Territorios de Aprendizaje y Talentos Locales fue liderada por PROCASUR, y cofinanciada por la Fundación Ford y los proyectos del FIDA. El propósito fundamental estuvo centrado en que la estrategia de Territorios de Aprendizaje fuera incorporada en las políticas públicas del sector, lo que incidiría en el programa SENA Jóvenes Rurales Emprendedores (denominado hoy en día SENA Emprende Rural), en el MADR en el marco de Oportunidades Rurales. Todo ello empezó a materializarse a través del primer proyecto piloto ejecutado en el 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, y ii) convenios entre el MADR, el SENA, la 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. Lamentablemente, con la finalización del Gobierno del Presidente Santos y el inicio del Gobierno del Presidente Duque, esta perspectiva no logró materializarse.

Posteriormente se desarrolló la relación con la 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 de la APC Colombia como estrategia de cooperación denominada **Col-Col** que permitía ampliar la escala de las buenas prácticas. Se realizaron varias rutas con África y el Caribe. La APC la considera una estrategia aún vigente.

72. **Falencias en cuanto al diálogo sobre políticas.** En síntesis, las principales deficiencias encontradas derivan de i) el desarrollo de estudios aislados y de tipo académico, aunque en temáticas potencialmente relevantes para las políticas públicas; ii) una insuficiente capacidad de generación de debates y participación sostenida en ámbitos de incidencia, lo que incluye la esfera 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.
73. **Conclusiones sobre la coherencia.** Este criterio abarca múltiples niveles que muestran distintas fortalezas y debilidades. La coherencia de la estrategia y el programa en el país es **moderadamente satisfactoria (4)**, y se destacan 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 y metodológica y la cofinanciación concreta obtenida con el Gobierno, los beneficiarios, una empresa mixta y dos agencias de cooperación. Es más débil la coherencia interna referida sobre todo al diseño y la ejecución de los COSOP, y la articulación entre las actividades crediticias y no crediticias.
74. El diálogo sobre políticas públicas también es **moderadamente satisfactorio (4)**, en los ámbitos en que 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 poblaciones específicas. Menos incisivas han sido las donaciones basadas en estudios o intentos de diálogos sobre políticas a nivel nacional.

<sup>116</sup> Este recuadro fue preparado con el apoyo de Carlos Venegas, Representante de PROCASUR Colombia y uno de los guías territoriales del trabajo de campo.

75. Se observan 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 que interactúan sin mayor conexión.
76. El segundo ámbito **moderadamente insatisfactorio (3) es el desarrollo de asociaciones**. La estrategia y el programa del FIDA han sido más exitosos con instancias centrales del Gobierno y algunas agencias, pero, en el período evaluado, las sinergias creadas son insuficientes<sup>117</sup> y no se observa una estrategia clara de focalización y priorización de las alianzas realmente necesarias.

### C. Eficiencia

77. En esta sección se evalúa cómo se aplicaron los recursos de los proyectos de manera económica y oportuna para lograr los resultados previstos. Al respecto se considera la ejecución de las dos intervenciones del FIDA (Oportunidades Rurales y El Campo Emprende) en el período 2008–2022.

#### **Aprobación, efectividad y plazos de ejecución de los proyectos**

78. **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 el caso de Oportunidades Rurales, fue de 9 meses y en El Campo Emprende, de 8 meses, un plazo similar al promedio de la región de América Latina y el Caribe (9 meses).
79. **El inicio de la ejecución de los proyectos fue lento.** En Oportunidades Rurales se realizaron reiteradas modificaciones en el diseño, que tomó alrededor de tres años, desde 2003 hasta 2006. El producto de la formulación no fue aprobado como se había concebido inicialmente<sup>118</sup>. Se ajustó el marco lógico del Informe del Presidente (2006) a los componentes introducidos por el Acuerdo de Préstamo (2007) y se amplió el plazo para su culminación hasta diciembre de 2013<sup>119</sup>. El Campo Emprende tuvo dificultades en su puesta en marcha y presentó, en los primeros años, demoras en su ejecución técnica y financiera<sup>120</sup>. Su primer desembolso recién se realizó 14 meses después de la entrada en vigor. Tuvo modificaciones para garantizar su funcionamiento y ampliación de plazo (cinco años)<sup>121</sup>.

---

<sup>117</sup> Parte de este análisis es compartido también por la autoevaluación del equipo de la División de América Latina y el Caribe del FIDA durante esta EEPP.

<sup>118</sup> 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 Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (Proyecto OPORTUNIDADES RURALES). Los enfoques y mecanismos de ejecución del proyecto ACTIVOS fueron diferentes a los del programa finalmente aprobado e implementado. (FIDA, "Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016", pág. 6).

<sup>119</sup> *Ibid.*, págs. 1 y 7. La fecha de cierre del préstamo fue el 30 de junio de 2014.

<sup>120</sup> Se utilizaron 2 625 millones de los 22 660 millones de pesos colombianos previstos en el plan operacional anual de 2014. Participaron 1 200 grupos en las convocatorias con 801 habilitados hasta el final del año. (FIDA (2021), "Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de supervisión". Fechas de la misión: 4 a 15 de octubre de 2021. N° de identificación del proyecto: 1100001491. N° de informe: 5904-CO. América Latina y el Caribe. Departamento de Administración de Programas).

<sup>121</sup> *Ibid.*

Cuadro 6

**Efectividad y plazos de ejecución de los proyectos**

Proyectos	Plazos, modificaciones y retrasos en la puesta en marcha
Oportunidades Rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcurrieron cinco meses entre la aprobación (14/09/2006) y la firma del préstamo (19/02/2007) y cuatro meses después entró en efectividad.</li> <li>• Cuatro modificaciones del préstamo durante su ejecución, tres de estas (10/2008, 12/2008 y 09/2011) para precisar aspectos técnicos y la cuarta para ampliar la duración del proyecto seis meses hasta su finalización.</li> </ul>
El Campo Emprende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcurrieron cinco meses entre la aprobación (03/04/2012) y la firma del préstamo (27/09/2012) y menos de tres meses después entró en vigor (13/12/2012).</li> <li>• Tuvo dificultades en su puesta en marcha y, en los primeros años, presentó demoras y limitaciones en su ejecución técnica y financiera.</li> <li>• 14 meses después se hizo el primer desembolso (28/02/2014).</li> <li>• 11,5 % de ejecución presupuestaria del plan operacional anual de 2014 y ejecución técnica en 40 de los 100 municipios previstos.</li> <li>• Dos modificaciones para viabilizar su puesta en marcha y para su ampliación: su finalización estaba prevista para el 31/12/2017 y se amplió hasta el 31/12/2022<sup>122</sup>.</li> </ul>

Fuentes: FIDA, "Project Completion Report Validation. 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).

80. **Imprecisiones en los diseños y en los roles y funciones de los actores implicados.** En las entrevistas realizadas, se mencionó entre las principales causas de los retrasos iniciales de los proyectos del FIDA: i) la necesidad de ajustar los proyectos a la normativa colombiana (por ejemplo, para la transferencia de recursos públicos a las organizaciones de beneficiarios); ii) la limitada voluntad política de autoridades clave del MADR que no dieron prioridad a los proyectos ni a la financiación de contrapartida del Gobierno (recursos públicos nacionales); iii) el liderazgo y los equipos técnicos débiles, y con limitada capacidad de negociación y decisión y iv) la imprecisión, en el caso de El Campo Emprende, en los roles y las funciones de los actores implicados en la ejecución, especialmente entre la Unidad Ejecutora, el MADR y el operador técnico administrativo, la Corporación Colombia Internacional (CCI).
81. **Revitalización y centralización del proyecto El Campo Emprende 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 El Campo Emprende desarrolló sus capacidades y su potencial. El proyecto se centralizó en el MADR. Paulatinamente, se convirtió en un programa visibilizado y prioritario, incluso por la propia Presidencia, debido a: i) sus resultados; ii) su atractivo y su facilidad para reproducirlo por su diseño simple; iii) la buena gestión y un buen sistema de generación de información, y iv) el equipo técnico y de consultores con experiencia y conocimiento del campo. La última misión de supervisión de El Campo Emprende destacó su alta asignación presupuestaria y la eficiente ejecución de su plan operacional anual, producto del elevado sentido de apropiación del proyecto por parte del MADR, las capacidades y estabilidad del equipo de la unidad ejecutora y la satisfactoria respuesta de los diferentes actores implicados en el territorio<sup>123</sup>.

<sup>122</sup> 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 porque debido a las tasas cambiarias aún se disponía de recursos del crédito.

<sup>123</sup> FIDA (2021), "Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de Supervisión". Fechas de la misión: 4 a 15 de octubre de 2021, *op. cit.*

## Ejecución presupuestaria y cofinanciación de recursos

82. **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. Oportunidades Rurales tuvo un buen desempeño y fue eficiente en el uso de los recursos financieros disponibles, la gestión financiera y los procesos contables; sus estados financieros fueron auditados y presentados oportunamente<sup>124</sup>. El monto comprometido por el FIDA se utilizó en su totalidad (el 99 %). Los recursos del Gobierno se incrementaron un 264 %, lo que lo convirtió en el mayor aportante del proyecto (53,5 %). La participación de los beneficiarios en el presupuesto tuvo un aumento del 53 % con respecto al presupuesto aprobado al inicio del proyecto. Con estos aportes nacionales, el costo final del proyecto creció un 54 %, como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 7

### Ejecución presupuestaria del proyecto Oportunidades Rurales

Fuentes	Aprobado		Ejecutado	
	USD	%	USD	%
Préstamo del 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: Validación del informe final del proyecto (noviembre de 2016).

83. No hubo retrasos en la dinámica de los desembolsos. El proyecto Oportunidades Rurales logró mantener su capacidad de ejecución a pesar del contexto sociopolítico 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<sup>125</sup>. Su buen funcionamiento y sus resultados llevaron al Gobierno a mantener la ejecución del proyecto, una vez finalizado el préstamo, como herramienta de apoyo a las microempresas rurales y a la lucha contra la pobreza rural con un presupuesto propio de USD 28 millones en la gestión 2014, dando prioridad a las mujeres y las personas jóvenes de las zonas 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<sup>126</sup>.
84. Los niveles de ejecución financiera de El Campo Emprende a 30 de septiembre de 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 para finales de 2022. El proyecto obtuvo cofinanciación de la AECID y la Unión Europea, como se ve en el siguiente cuadro. El 57 % de las asociaciones aportaron recursos de contrapartida por encima de lo previsto. El Campo Emprende consiguió nuevos recursos para 2022 a través de la firma del convenio con Ecopetrol (véase el apartado sobre la coherencia).
85. Ambos proyectos tuvieron una ejecución financiera superior a la prevista. El incremento del presupuesto se debió, en gran medida, al aumento de los recursos de contrapartida nacional (del Gobierno y las familias beneficiarias). Destaca entonces que, pese a períodos de ausencia de interés por parte de las autoridades

<sup>124</sup> Ministerio de Agricultura, 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 de 2014, pág. 9.

<sup>125</sup> FIDA (2014), Project 1294 (702). Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Draft. No. of Supervisions 7. 15 de junio de 2014, pág. 2.

<sup>126</sup> *Ibid.*

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

Cuadro 8

**Ejecución presupuestaria del proyecto El Campo Emprende**

Fuentes	Aprobado		Ejecutado a 30/09/2021	
	USD	%	USD	%
Préstamo del 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	n. d.	n. d.
AECID	19 948 681	28,5	n. d.	n. d.
<b>Total</b>	<b>69 924 130</b>	<b>100</b>	<b>62 040 000</b>	<b>100</b>

Fuente: Informe de supervisión de 6 de diciembre de 2021.

\* De este monto, USD 5,8 millones provienen del apoyo presupuestario de la Unión Europea.

**Costos de inversión y de gestión y rentabilidad**

86. **Los costos de inversión, la gestión y la asignación muestran eficiencia.** La estructura del gasto muestra razonabilidad. El 15 % de los recursos se destinaron a sufragar 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). Se asignaron montos menores a consultorías, sistematizaciones, estudios de caso, fortalecimiento de organizaciones, rutas de aprendizaje, digitalización, y el sistema de SyE.
87. **El comportamiento de los indicadores económicos muestra eficiencia y razonabilidad.** Aún no se tiene información sobre la eficiencia económica y el comportamiento de los indicadores económicos de El Campo Emprende, pero, en el caso de Oportunidades Rurales, se ha llegado a la conclusión, en la validación del informe final del proyecto, de 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*: la tasa interna de rendimiento financiero para el flujo agregado fue del 18 %. El valor actual neto resultó positivo, con USD 20 millones y una relación 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 rendimiento económico del 15,45 % y una relación beneficio-costo de 1,6<sup>127</sup>. También se señala que, en términos nominales, el costo por hogar aumentó muy poco: de USD 1 000 estimado en el diseño a USD 1 050 al finalizar el proyecto, una cifra no muy superior al del Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMER), de USD 936 por hogar. En el caso de El Campo Emprende, el valor se estima en USD 1 500 por hogar (de manera aún preliminar, dado que el proyecto no ha concluido).
88. **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 la puesta en marcha y los primeros años de ejecución

<sup>127</sup> Ministerio de Agricultura. 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 *op. cit.*, pág. 9.

de los proyectos se contrarrestaron 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 el apalancamiento presupuestario han tenido una alta eficiencia, especialmente con aportes propios de los productores y empresarios rurales en 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**

89. En esta sección se evalúa en qué medida la estrategia en el 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 teoría del cambio (anexo II) que establece cuatro efectos directos: i) la aplicación de aprendizajes por el Gobierno en territorios del posconflicto con pequeños productores y empresarios pobres; ii) una gestión del conocimiento que contribuye a procesos de diálogo sobre políticas públicas; iii) productos técnicos que contribuyen a fortalecer las capacidades locales de gestión, y iv) pequeñas empresas desarrolladas y sostenibles a través de préstamos y subvenciones.

##### **Aprendizajes aplicados en territorios posconflicto con productores y empresarios rurales en pequeña escala**

90. **Ampliación progresiva de la cobertura territorial y poblacional.** Las acciones de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende contemplaron una amplia cobertura en el área rural colombiana (véanse los mapas proporcionados). En Oportunidades Rurales, se trabajó en el 40 % de los municipios del país y el programa amplió sus acciones y aprendizajes a una cobertura de 26 departamentos iniciales hacia las regiones Andina, del Caribe y del Pacífico. El Campo Emprende incrementó su cobertura en función de las diferentes convocatorias<sup>128</sup> y, a solicitud del Gobierno, su intervención estuvo más focalizada en los municipios y territorios del posconflicto. Como se puede apreciar en el cuadro 9, en ambos proyectos se superó el número de hogares previsto en el diseño, en una vasta y diversa extensión territorial, con un buen cumplimiento de sus objetivos e indicadores (véase el cuadro 10).

---

<sup>128</sup> En Oportunidades Rurales, la región Caribe (Bolívar, Córdoba y Sucre) y la región Andina (Boyacá y Santander) fueron las regiones priorizadas en el diseño del proyecto, y se amplió progresivamente a municipios de la región Pacífico (Chocó, Cauca y Nariño) y otros. (FIDA, "Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016", pág. 2). El Campo Emprende: en 2014, 38 municipios; en 2017 y 2018, 41 municipios; en 2019, 56 municipios, y en 2020, 69 municipios. La última convocatoria, con fondos de Ecopetrol, se abrió entre el 10 de febrero y el 16 de mayo 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>).

Cuadro 9  
**Cobertura de departamentos, municipios y hogares**

Proyecto	Departamentos	Municipios	Hogares	
			Previsto en el diseño	Logrado
Oportunidades Rurales	30	443	32 000	47 000
El Campo Emprende	20	203	45 385	46 611

Fuentes: FIDA, "Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016", e informe de supervisión de El Campo Emprende de 6 de diciembre de 2021.

91. **Factores facilitadores para llegar a una amplia cobertura.** La revisión documental y el trabajo sobre el terreno pusieron de relieve cuatro factores y aprendizajes esenciales para llegar a esta cobertura: i) las convocatorias y los concursos para acceder a la cofinanciación de los planes de negocio propuestos por distintos tipos de grupos organizados con o sin negocios en marcha, formales o no formales<sup>129</sup>; ii) el enfoque basado en la 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 fines de asesoramiento y capacitación. El carácter abierto a la diversidad de iniciativas económicas de la población rural (turismo rural, artesanías, servicios rurales, negocios verdes y otros), y no circunscrito solamente a las actividades agropecuarias, facilitó la participación de una variedad de actores, especialmente de mujeres y jóvenes, y productores en pequeña escala con una menor dotación de activos. Se han observado experiencias con un alto potencial para aprovechar los aprendizajes y aplicarlos o adaptarlos en el territorio, como los casos de los "territorios de aprendizaje" impulsados por Oportunidades Rurales y/o la promoción de los activos culturales patrocinados por la Fundación ACUA, entre otros.
92. **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 del posconflicto, a una recuperación de la confianza en las instituciones públicas por parte de las comunidades y asociaciones, así como a un mejoramiento del gasto público a favor de los sectores menos favorecidos. El Campo Emprende impulsó procesos participativos con las instituciones presentes en los territorios, especialmente a través de los CLEAR<sup>130</sup>. Sin embargo, la articulación de los proyectos del FIDA con los gobiernos locales fue débil (véase el párrafo 51 del apartado sobre la coherencia).
93. **Debilidad del enfoque territorial en la estrategia de los proyectos.** Este enfoque no se concretó en los proyectos, especialmente en El Campo Emprende. La metodología de las convocatorias impulsadas desde el nivel central (Bogotá) dinamizó la ejecución del proyecto, pero no favoreció la implicación de los diversos

<sup>129</sup> En el caso de El Campo Emprende, 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>).

<sup>130</sup> 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 ellas. Su composición, roles y funciones se definen en el manual de operaciones y en el marco de convenios o alianzas que se establezcan. Cada comité 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, págs. 4 y 5).

actores del territorio (alcaldías, sector privado, instituciones públicas, servicios financieros, productores, etc.). Oportunidades Rurales estuvo más cercano a los procesos de desarrollo territorial a través del mapeo de oportunidades territoriales. Destaca la experiencia de Belén de Umbría, que se convirtió en emblemática como territorio de aprendizaje. En el marco de El Campo Emprende, el mapeo fue una herramienta más funcional para orientar los planes de negocio y, en las convocatorias de los últimos años, prácticamente se fue omitiendo. La División de América Latina y el Caribe del FIDA es de la opinión de que no se entendió su funcionalidad como herramienta de planificación.

94. **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 posconflicto. 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)<sup>131</sup>. 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 consonancia con el Programa Red Unidos, gestionado por Prosperidad Social, y también con los cinco principios de focalización del FIDA<sup>132</sup>.
  - b) En El Campo Emprende, los municipios de intervención fueron los del posconflicto y se ajustaron a las políticas públicas y las estrategias del Gobierno, como los PDET y la identificación de 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).
95. En el trabajo de campo se constató, en las experiencias de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende, que buena parte de las familias, los grupos y las 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 planes de negocio, 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.
96. **Eficacia de la estrategia en municipios pobres y del posconflicto.** El equipo de la EEPP entrecruzó la información de las bases de datos proporcionadas por el equipo de El Campo Emprende, que incluían un total de 50 330 cédulas únicas de beneficiarios del programa, 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 (el 80 % de los beneficiarios de El Campo Emprende). Las principales conclusiones (véase el anexo VIII) son las siguientes:

---

<sup>131</sup> 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>

<sup>132</sup> FIDA (2008), "Targeting Policy. Reaching the rural poor". Disponible en: <https://www.ifad.org/documents/10180/dc9da3d9-b603-4a9a-ba67-e248b39cb34f>

- a) En 2018, el 56 % de los beneficiarios de El Campo Emprende vivía en áreas urbanas, es decir, en centros poblados<sup>133</sup>, y el 44 % restante, en zonas rurales<sup>134</sup>.
- b) Se atendió a las poblaciones más vulnerables, que presentan una mayor proporción de hogares pertenecientes al estrato 1 que en las zonas no atendidas. En el área urbana, la proporción de hogares de estrato 1 en zonas incluidas en la cobertura del programa fue del 40 %. En las zonas no atendidas solo fue del 23 %. En el área rural, la proporción fue del 49 % para las zonas de intervención y del 36 % para zonas no atendidas.
- c) La intervención se concentró en zonas con mayor proporción de jóvenes. En las zonas urbanas atendidas por el programa, la proporción de jóvenes de 10 a 19 años con respecto a la población general era del 18,3 %, mientras que, en las zonas en las que no se ejecutó el programa, era del 15,9 %. Una situación similar se dio en las zonas rurales: la proporción era del 20,7 % en las zonas atendidas y del 19,1 % en las zonas no atendidas.
- d) La proporción de viviendas de tipo indígena atendidas en las áreas rurales atendidas por el programa fue más alta (7,7 %) que en las zonas no atendidas (4,7 %).
- e) En las zonas rurales, la densidad poblacional de las zonas no atendidas (0,005 personas/km<sup>2</sup>) fue casi cuatro veces menor que en las atendidas (0,019 personas/km<sup>2</sup>). El Campo Emprende se ejecutó en las áreas con poblaciones rurales más densas, que podrían estar más cerca de las cabeceras municipales o contener centros poblados.

#### **Gestión del conocimiento que contribuye a procesos de políticas públicas**

97. **Limitado aprovechamiento del potencial de las experiencias y gestión del conocimiento para contribuir a las políticas públicas.** Como se señala en el apartado sobre la coherencia (párrafos 60 a 64), el alcance de la gestión de los conocimientos en el COSOP fue confusa y genérica y no preveía 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 las instituciones públicas 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 que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades locales de gestión**

98. **Fortalecimiento de la asociatividad de las familias rurales pobres.** La asociatividad se fomentó principalmente a través de las convocatorias, el diseño y la ejecución de los planes de negocio. Por una parte, fortaleció negocios que ya estaban en funcionamiento y que requerían un mayor apoyo para incrementar sus niveles de producción y productividad y para mejorar sus capacidades, conocimientos, habilidades y sus vínculos con los mercados, principalmente circuitos cortos de comercialización. Por otra parte, motivó la conformación de grupos sin negocio o que requerían reactivar su emprendimiento asociativo. En el caso de El Campo

<sup>133</sup> “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 (s. f.), “Conceptos Básicos”. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/inf\\_geo/4Ge\\_ConceptosBasicos.pdf](https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf)).

<sup>134</sup> “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”. (DANE (s. f.), “Conceptos Básicos”. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/inf\\_geo/4Ge\\_ConceptosBasicos.pdf](https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf)).

Emprende, se conformaron 3 486 grupos asociativos que se encuentran en diferentes estados de maduración. En el departamento de Sucre, se estimó —a partir del trabajo sobre el terreno y las entrevistas con el personal de El Campo Emprende— que, de las 250 asociaciones apoyadas, el 60 % se mantendrían, de las cuales el 40 % serían exitosas. Estos datos pueden variar en otros departamentos, dependiendo de distintas variables.

99. **Formalización de asociaciones y negocios, y aporte al tejido económico local.** En todos los casos, se aportó a las instituciones y capacidades locales al fomentarse la formalización con la regularización u obtención de la personería jurídica de las asociaciones, el 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 El Campo Emprende en las diferentes categorías establecidas<sup>135</sup>.
100. Con la promoción del asociativismo en las veredas, los municipios y los corregimientos rurales de zonas alejadas de los principales centros administrativos del país se ha contribuido a generar capacidades institucionales locales, a restablecer y/o fortalecer el tejido social y a dinamizar las economías locales. En el trabajo de campo se constató que la comercialización de los productos de los planes de negocio está orientada 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**

101. **Los proyectos del FIDA han incrementado los ingresos de las familias y asociaciones y han cumplido sus metas.** Estos resultados, como se observó sobre el terreno, 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 relaciones con los consumidores), como se presenta en la sección relativa al impacto (véase el cuadro 10).
102. **Acceso a circuitos diferenciados de compras y comercialización.** Las familias y asociaciones destacan el aprendizaje que lograron en la identificación de proveedores, cotizaciones y facturación, entre otros aspectos. Destacan también que tienen acceso a los mercados para proveerse de equipos e insumos (por ejemplo, para comprar alimento balanceado o alevinos, realizar cotizaciones con criterios de calidad y precios, y forjar relaciones comerciales con sus proveedores). Establecen sus propias estrategias de comercialización y venta bajo distintas modalidades (venta directa *in situ*, intermediación, puntos de venta y mercados de centros urbanos, entre otros) que les permiten optimizar sus márgenes de ganancia. Durante la pandemia de COVID-19, refinaron sus iniciativas de venta para llegar de manera directa a los consumidores finales (mediante el “voz a voz” o las redes sociales). Para ello, el acompañamiento de los jóvenes fue clave, así como el aprendizaje de los mayores para adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas. Entre las limitaciones se han señalado la falta de apoyo sistemático con servicios técnicos y financieros y el incremento de los precios de los insumos debido a la inflación y las consecuencias de la guerra en Ucrania.
103. **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

---

<sup>135</sup> Categoría General: 48 millones de pesos colombianos, de los cuales el 20 % (8 millones) fueron fondos de contrapartida de los beneficiarios. Categorías Joven Rural y Mujer Rural: 44 millones de pesos colombianos, de los cuales el 10 % (4 millones) fueron fondos de contrapartida o aporte propio. (<https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/CONSTRUYENDO-CAPACIDADES-EMPRESARIALES-RURALES.-CONFIANZA-Y-OPORTUNIDAD-%E2%80%93-EL-CAMPO-EMPRENDE.aspx>).

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 planes de negocio, 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 organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones, servicios públicos y, 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 las tiendas y los proveedores locales de productos agropecuarios, si bien también recurren a información a través de Google y YouTube, y iii) el desarrollo de capacidades por medio de cursos de capacitación, especialmente con el SENA.

104. Se observó que las asociaciones con un mayor nivel de consolidación son i) las constituidas por núcleos familiares ampliados (El Campo Emprende), y ii) las que tuvieron acceso a servicios técnicos más continuos, como en el caso del Territorio de Aprendizaje de Belén de Umbría. Una de las limitaciones estructurales que enfrentan la mayor parte de las familias rurales pobres y las asociaciones es el acceso a la tenencia y propiedad de la tierra, ya que, por lo general, acceden a las tierras en préstamo, alquiler o comodato, con la consecuente incertidumbre e inseguridad jurídica. En algunos casos, se encontraron planes de negocio débiles, con asociaciones frágiles, endeudadas y sin previsión de continuidad de servicios técnicos y financieros.
105. **Capacidad de resiliencia de las familias y las asociaciones.** Un elemento fundamental que destacó en el trabajo de 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 el porvenir en mejores condiciones. Varias de las mypes visitadas que habían recibido apoyo de Oportunidades Rurales se mantenían y se encontraban en proceso de transición intergeneracional, con la participación de mujeres y varones jóvenes. De igual manera, muchas de las asociaciones señalaron que uno de los principales aprendizajes que lograron es el de saber sortear las dificultades y los imprevistos con su capacidad creativa e innovadora. En el recuadro 3 se presenta 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. El Campo Emprende y el FIDA nos han acompañado y orientado, pero el negocio, el emprendimiento, es nuestro y somos nosotros los responsables”.

*Asociación de Productores de Lulo de Belén de Umbría (ASLUBEL). Reunión de 14 de julio de 2022.*

106. **Desarrollo de productos financieros rurales y bancarización de los productores rurales.** Este componente de las intervenciones del FIDA en Colombia tuvo importantes resultados durante la ejecución del PADEMER y se caracterizó por la introducción en el área rural colombiana de innovaciones financieras, especialmente destinadas al acceso de servicios financieros para las mypes. Como se menciona en el apartado sobre la coherencia (párrafo 70 c)) las finanzas rurales fueron una de las contribuciones exitosas del diálogo sobre políticas con el Banco Agrario y el FINAGRO (CONPES 4005/2020). Sin embargo, es uno de los

componentes de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende con muy poca documentación respecto a los resultados alcanzados. En la información proporcionada por el personal del FIDA en Roma, no se dispone de un análisis que permita dar cuenta de la importante incidencia lograda en las políticas públicas colombianas.

107. La experiencia exitosa del PADEMÉR<sup>136</sup> llevó a que el FINAGRO incluyera en sus productos financieros una línea de microcrédito y creara una Unidad de Microfinanzas Rurales. Oportunidades Rurales recogió esta experiencia y fortaleció el acceso de los grupos beneficiarios y las microempresas, principalmente de mujeres y jóvenes, a servicios financieros diversificados (microcrédito, ahorro y seguros colectivos de vida y capacitación a intermediarios financieros). Esto se mantuvo también en El Campo Emprende, con los mismos productos financieros en el componente de finanzas rurales, que se centró, sobre todo, en la educación financiera, impartiendo conocimientos a 3 190 asociaciones, es decir, el 91 % del total de grupos asociativos (3 486) conformados.
108. En la fase de diseño, los recursos destinados por el FIDA a este componente fueron del 15 % en el caso de Oportunidades Rurales y del 20,58 % en el caso de El Campo Emprende, pero en general no sobrepasaron el 10 % de la ejecución presupuestaria. La importancia de esta línea de trabajo se mantuvo hasta Oportunidades Rurales, que prestó apoyo a operadoras financieras para impulsar el acceso al microcrédito y la ampliación de la cobertura a las zonas rurales. Además, el incentivo al ahorro, especialmente de mujeres y jóvenes, fue otro de los servicios financieros alineados 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 final del proyecto, los beneficiarios sugirieron reemplazarlo por un seguro de cosecha. En cuanto a El Campo Emprende, se ha informado de que 2 813 grupos (el 81 % de los grupos asociados) accedieron a servicios financieros a través de incentivos monetarios para el ahorro, con una inversión de alrededor de COP 2 432 millones. Sin embargo, en las entrevistas realizadas sobre el terreno se mencionó que no se ha continuado con los ahorros iniciados. Más bien, se conocieron experiencias — impulsadas por iniciativa propia de las asociaciones y grupos familiares— de fondos rotatorios de préstamo interno para necesidades emergentes de las familias, los cuales funcionan bien y sin problemas de morosidad y posiblemente hayan sido motivados por las experiencias de los proyectos del FIDA, incluida la educación financiera.

### **Innovaciones**

109. **Enfoques participativos innovadores basados en la demanda multisectorial de productores en pequeña escala y mypes.** A partir de experiencias previas, especialmente en el Perú, los proyectos del FIDA impulsaron la movilización de grupos organizados y asociaciones de productores a través de convocatorias y concursos para la presentación de propuestas (planes de negocio y planes de acción) relativas a diversas temáticas productivas y de servicios, que van más allá de lo agropecuario, y que las familias, los grupos, las asociaciones de productores y las mypes exigen y priorizan. Estas han sido modalidades novedosas en Colombia que i) se adaptaron y validaron en zonas del posconflicto; ii) permitieron dar transparencia a la transferencia de recursos; iii) promovieron un esquema de cofinanciación con aportes propios de las familias, grupos y asociaciones en un marco de corresponsabilidades y de apropiación 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, y v) generaron capacidades locales con el desarrollo de talentos y promotores

---

<sup>136</sup> El 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 abarcar el amplio universo de mypes.

rurales y de gestión de los recursos públicos y de los propios emprendimientos (véanse los párrafos 39 y 40 del apartado sobre la relevancia).

110. **Mecanismos e instrumentos novedosos promovieron la confianza y credibilidad en la institucionalidad y las propias capacidades locales.** El CLEAR, como instancia local responsable de la valoración y priorización de las mejores propuestas presentadas por los grupos y asociaciones a las convocatorias a fin de asignar de manera pública y competitiva los recursos, según se señala en el apartado relativo a la eficacia, también se adaptó 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 la vinculación de las instituciones locales (principalmente con las alcaldías municipales) y, por otro, promueve la transparencia y el 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 ese sentido, es uno de los factores que permitió el éxito de la focalización y participación social.
111. La transferencia directa de recursos públicos a asociaciones y mypes fue otro factor innovador clave para la recuperación de la confianza y las responsabilidades en la gestión de los proyectos y planes de acción y los planes de negocio, en un contexto de posconflicto marcado por el recelo, la incertidumbre y la inseguridad. Se destacó en las visitas de campo que los proyectos del FIDA eran de los pocos —sino los únicos— que permitían a las organizaciones administrar sus recursos y tomar decisiones, lo que se consideraba un aprendizaje y una medida de fortalecimiento de sus capacidades que incidía en la cohesión familiar y social.
112. **Metodologías de capacitación horizontal e intercambios de conocimientos y saberes que fortalecieron los aprendizajes y las 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, los Talentos Locales y los intercambios o la asesoría entre pares con resultados eficaces en el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Destacan las metodologías “Campesino a Campesino”, “Aprender Haciendo”, “Rutas de aprendizaje” y de intercambio de experiencias, saberes y conocimientos. Un ejemplo emblemático de los resultados y efectos alcanzados con estas innovaciones es la experiencia del municipio de Belén de Umbría como Territorio de Aprendizaje.
113. **Conclusión sobre la eficacia.** La eficacia del desempeño del FIDA en Colombia ha sido **satisfactoria (5)**. Las intervenciones realizadas en el 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 con mayor prevalencia de la pobreza y beneficiaron a la población rural vulnerable afectada por la violencia y el 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 su base de 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**

114. La información relativa al impacto de las intervenciones del FIDA en Colombia se obtuvo de los informes finales (el informe final del programa Oportunidades Rurales

y la validación del informe final)<sup>137</sup>, y de los informes de supervisión del Sistema de Seguimiento, Evaluación y Gestión (SISCAP) de El Campo Emprende<sup>138</sup>. Esta información se contrastó y relacionó con las observaciones y las entrevistas realizadas en el trabajo de campo. También se visitaron algunos territorios en los que se había ejecutado Oportunidades Rurales casi 10 años luego de su cierre (anexo IX). Cabe aclarar que, si bien es difícil atribuir los cambios observados solamente a las intervenciones de los proyectos del 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 del posconflicto que estuvieron muy golpeadas por la violencia y sus secuelas (desconfianza, inseguridad, frágiles relaciones económicas y de mercado, entre otras). En el siguiente cuadro se presentan los principales efectos logrados por los proyectos Oportunidades Rurales y El Campo Emprende.

Cuadro 10  
Cumplimiento de las metas e impacto

Proyectos	Metas
Oportunidades Rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incremento de los ingresos respecto de los valores de referencia:</b> el valor promedio de los ingresos anuales de los hogares tuvo un incremento del 10 %, puesto que pasó de USD 4 866 a USD 5 363. Los ingresos por producción y participación en el negocio fueron de USD 2 247, lo que supone un incremento del 76 % respecto a la cifra de referencia. Los ingresos por otras actividades productivas del hogar pasaron de USD 1 867 a USD 4 534, un incremento del 143 %.</li> <li>• <b>Diversificación de las actividades productivas:</b> el 30,14 % de la población tenía otras actividades adicionales a las financiadas; después de la inversión de Oportunidades Rurales, el 61,75 % de las personas contaban con otras actividades adicionales.</li> <li>• <b>Los activos tangibles</b> se incrementaron en el 94,74 % de los hogares. Después de participar en Oportunidades Rurales, el 27,24 % de los encuestados había adquirido algún artefacto productivo, frente al 17,99 % del grupo de control. De igual manera, el 59,73 % de los participantes adquirió algún artefacto para su hogar, frente a solo el 36,69 % del grupo de control.</li> <li>• <b>Las ventas anuales</b> de las iniciativas de negocios por familia pasaron de USD 3 319 a USD 6 406, es decir, se incrementaron un 93 %. Las ventas del usuario por producción en el negocio pasaron de USD 1 781 a USD 8 114, y fueron 3,5 veces mayores que en la medición realizada a mitad de período. Los beneficiarios de servicios técnicos habían accedido a servicios financieros, lo que aumentó el acceso al crédito del 42,65 % al 56,16 %, el número de cuentas de ahorro del 26,47 % al 39,67 % y el acceso a seguros del 18,38 % al 29,21 %.</li> </ul>
El Campo Emprende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuevos empleos/puestos generados.</b> De las 2 791 personas previstas en los grupos con planes de negocio, se logró el empleo de 2 812, es decir, un cumplimiento del 101 %. De estas personas se preveía incluir a 698 mujeres, y se logró una proporción del 190 % (1 323 mujeres).</li> <li>• <b>Incremento de ingresos.</b> El 71 % de las familias rurales incrementaron sus ingresos en más del 60 % (del 70 % de familias previstas).</li> <li>• <b>Incremento del capital de las familias rurales en situación de pobreza extrema.</b> El 92 % de las familias rurales que vivían en situación de pobreza extrema incrementaron al menos tres de sus tipos de capital (social, físico, financiero, humano y natural), frente a la meta del 70 % de las familias establecida inicialmente.</li> <li>• <b>Mujeres en cargos directivos.</b> Del 50 % fijado como meta, se ha logrado un 55 %.</li> <li>• <b>Satisfacción por los servicios apoyados.</b> De un porcentaje previsto del 90 %, se ha alcanzado un 95 % tanto de grupos como de familias.</li> </ul>

<sup>137</sup> FIDA, "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 del Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS) del proyecto Oportunidades Rurales. No está disponible en la base de datos del FIDA en Roma. En el documento de la validación del informe final se menciona, respecto a la calidad del proceso y de los datos del informe final, que este 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 información proporcionada en sus sistemas de SyE y la ausencia de valores de referencia, lo que dificulta el análisis de la atribución y la contribución.

<sup>138</sup> MADR (2022), "El Campo Emprende. Evaluación de los Resultados de la Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019 y sus fortalecimientos". Debido a que aún el proyecto no ha concluido, no se tiene información sobre los resultados del Tercer Nivel del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales.

Fuentes: 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 de 2014, págs. 25 a 27.

FIDA (2021), "Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de Supervisión". Fechas de la misión: 4 a 15 de octubre de 2021.

### **Impacto en la reducción de la pobreza**

115. **Contribución del FIDA a la reducción de la pobreza.** Las intervenciones del FIDA, en el marco de los COSOP ejecutados en el 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 con mayor nivel de pobreza en Colombia. De acuerdo con la encuesta del Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS) de Oportunidades Rurales<sup>139</sup> se logró 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 Oportunidades Rurales, mediante el trabajo de campo se pudo corroborar la contribución del FIDA a la reducción de la pobreza en las familias de las veredas visitadas.
116. En el caso de El Campo Emprende, aún no se tiene la información específica sobre su incidencia en la disminución de la pobreza, ya que la evaluación del impacto está prevista para finales del período 2022-2023, según la información de la División de América Latina y el Caribe del FIDA. En el último informe de supervisión se menciona que las familias rurales en situación de pobreza extrema mejoraron, por un lado, su capacidad productiva especialmente a través de los concursos y el apoyo a los planes de negocio (que superaron la meta establecida un 110 %) y, por otro, sus condiciones ambientales y la seguridad alimentaria con los concursos (logro de un 103 %) y con los planes de negocio (146 %)<sup>140</sup>. 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 del 47,5 % en 2019 al 42,9 % en 2020, lo que constituye la cifra más baja de los últimos nueve años<sup>141</sup>.

### **Impacto en la seguridad alimentaria**

117. Los impactos positivos en la seguridad alimentaria de las familias son el resultado de progresos en la producción y diversificación de actividades que incidieron en la mejora del autoconsumo y la generación de ingresos. Se impulsaron diversas actividades que mejoraron estos indicadores en distintas líneas productivas y de

---

<sup>139</sup>FIDA, "Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016", págs. 12 y 13. Este informe hace referencia a dos estudios realizados que los integrantes de la misión no han podido consultar y no están disponibles en FIDSISA en 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 microcrédito y los seguros de vida), págs. 27 y 28.

<sup>140</sup> FIDA (2021), "Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de Supervisión", Fechas de la misión: 4 a 15 de octubre de 2021, *op. cit.*, pág. 7. En 2017 se realizaron los concursos y en los otros años las convocatorias para los planes de negocio (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, etc.) 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 (el 68 %) y ambientales (el 32 %) en 41 municipios predefinidos. (<https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/convocatorias/2021%20CAPACIDADES%20EMPRESARIALES/Conv18%20Evaluaci%3%b3n%20del%20Proyecto%20Zona%20Sur%20Oriente/TDR%20018%20Evaluaci%3%b3n%20de%20Resultados%202017-2019%20Zona%20Sur%20Oriente.pdf>).

<sup>141</sup> <https://www.finagro.com.co/noticias/pobreza-monetaria-sector-rural-disminuyo-46-puntos-porcentuales-2020>

servicios rurales<sup>142</sup>. 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 las ventas y la generación de ingresos, y ii) diversificaron su cartera de productos con la intención de complementar su dieta y sus ingresos monetarios (véanse los testimonios en el anexo X). Sin embargo, no se cuenta con información fáctica y cuantitativa. Los informes y datos disponibles en el FIDA sobre seguridad alimentaria, nutrición y productividad agrícola de ambas intervenciones son limitados o no están disponibles.

118. En relación con Oportunidades Rurales<sup>143</sup>, según una encuesta realizada en 2014 sobre malnutrición en las áreas del proyecto, se mostraba una cierta mejoría de este indicador. Del 20 % de referencia y el 15 % inicial, se habría bajado al 14,65 % el porcentaje de niños menores de 5 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 El Campo Emprende, no se consideró la medición de este indicador.
119. Debido a que el proyecto aún está en proceso de ejecución, en El Campo Emprende no se ha estimado el resultado final alcanzado en el ámbito de la seguridad alimentaria, que es un indicador consustancial al objetivo del proyecto. En la evaluación de los resultados del proyecto en el período 2014–2018<sup>144</sup> se hace referencia a una encuesta realizada, según la cual el 76 % de los beneficiarios consideraba que la calidad de los alimentos había aumentado después del proyecto; el 81 %, que la diversidad de alimentos se había incrementado, y el 83 %, que su familia comía mejor que antes del proyecto. Además, el 95 % de los encuestados señaló que su familia no había pasado ningún día sin consumir alimentos, y el 80 %, que se priorizaba la alimentación de las mujeres y los niños, con lo que se llegó a la conclusión de que el proyecto mejoró la seguridad alimentaria<sup>145</sup>.

### **Ingreso, empleo y activos físicos**

120. **Incremento de los ingresos familiares y generación de empleo.** En Oportunidades Rurales se logró, como se muestra en el cuadro 10, un incremento del ingreso familiar por año de USD 5 502 (el 10 %). La encuesta del RIMS da como resultado que el 94,74 % de los hogares aumentaron sus activos tangibles. Como se señala en el informe final del programa, ambas tendencias positivas se atribuirían al crecimiento de las ventas y a los empleos promovidos por el proyecto. En el caso de El Campo Emprende, 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 Zona Centro Norte, los ingresos totales promedio de las familias crecieron un 62 % y un 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. Este aspecto se pudo

---

<sup>142</sup> Desde las agropecuarias, que son las de mayor prevalencia en una amplia gama de actividades (agricultura, ganadería de especies de animales mayores y menores, avicultura, agroforestería, apicultura, piscicultura, porcicultura), artesanías, confecciones y turismo, hasta la transformación primaria, tiendas y servicios agropecuarios.

<sup>143</sup> FIDA (2016), "Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support. Colombia. Date of validation by IOE: November 2016".

<sup>144</sup> RIMISP (2020), "Informe de Evaluación Final de Resultados del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad". Período 2014-2018. Enero de 2020, pág. 3.

<sup>145</sup> Sin embargo, de acuerdo con la "Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019", se observó una percepción dividida entre las familias encuestadas en torno a la mejora de la cantidad y diversidad de su alimentación con la participación en el proyecto, ya que, en promedio, las familias habrían pasado, en las convocatorias de 2018 y 2019, 14 y 15 días de hambre al año, respectivamente. (MADR, "El Campo Emprende. Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019 y sus fortalecimientos", pág. 78.) Sin embargo, esta situación de mayores días de hambre pudo ser causada por las consecuencias de la pandemia y el incremento de los precios de los insumos debido a la guerra en Ucrania y el aumento de la inflación y los costos de producción.

comprobar en el trabajo de campo, aunque también se observaron emprendimientos poco rentables, como los avícolas.

121. Un buen porcentaje de la generación de ingresos es producto de la participación y el 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 planes de negocio 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 es un importante factor para que mantengan actividades en sus veredas y vinculaciones entre el campo y la ciudad, y representa una oportunidad de empleo frente a las actividades ilícitas que generan un monto mayor de ingresos.
122. **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 las personas beneficiadas en la convocatoria de 2018 considera que con el proyecto mejoró la infraestructura productiva (ajustes 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 de 2019 este porcentaje se incrementó al 87 % de los beneficiados. Los aspectos estructurales que desincentivan la inversión en equipamiento e infraestructura y las condiciones en el hábitat de 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, tierras prestadas y propias; Oportunidades Rurales suplió esta falencia a través de la figura del comodato, en colaboración 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**

123. **Restauración del tejido social, resiliencia, empoderamiento, revalorización cultural y construcción del capital humano y social.** Con sus intervenciones, el FIDA ha realizado una importante contribución a la restauración del tejido social, un elemento absolutamente relevante en Colombia. Las familias participantes en los programas han sido víctimas de la violencia y el conflicto armado en sus diferentes expresiones. Con los proyectos, han recuperado la confianza en sí mismas y entre ellas, así como en sus propias asociaciones y entre estas. Se ha fortalecido la cohesión familiar y social o comunitaria y los lazos de solidaridad. Los proyectos han permitido recuperar la credibilidad en la institucionalidad pública y, según los informes finales y de supervisión de los proyectos, y las observaciones y entrevistas sobre el terreno, se observa en gran medida una recuperación del capital social, una alta capacidad de resiliencia y el empoderamiento de las familias y, particularmente, de las mujeres y la juventud. Se destaca la importante incidencia en la revalorización de las identidades culturales, sociales y étnicas, lo que incluye el reconocimiento y la validación de las diferencias a través de iniciativas con “participación mixta” y la generación de diálogos interculturales.
124. Los principales factores que han facilitado esta importante contribución en un escenario crítico y complejo de violencia han sido i) la confianza depositada en los sectores rurales empobrecidos por medio del enfoque basado en la demanda que les permite a las familias organizarse libremente y definir en consenso las líneas productivas y de servicios de su interés y la vocación productiva de su territorio; ii) el sentido de apropiación de sus ideas, propuestas y emprendimientos a partir de sus esfuerzos y capacidades para recaudar y aportar su propia contrapartida monetaria; iii) la priorización y el apoyo al liderazgo de las mujeres y a la participación de la juventud; iv) la autoorganización e institucionalización de sus asociaciones y respectivos representantes y equipos directivos, especialmente de

organizaciones de base campesina, indígenas y afrodescendientes, en situación de pobreza; v) la apertura de relaciones con las instituciones locales y públicas en el territorio; vi) la generación de capacidades de las asociaciones y del sistema de promotores y talentos locales; vii) el intercambio de experiencias y redes de aprendizaje entre pares, y viii) su formalización, con la obtención de personería jurídica y la apertura de cuentas en instituciones financieras y la promoción de la cultura del ahorro y la educación financiera.

### **Instituciones y políticas rurales**

125. **Contribución al desarrollo de las instituciones locales y municipales y la vinculación 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 el conflicto armado constituye un aporte del FIDA al diálogo y el fortalecimiento de las instituciones en veredas, corregimientos y municipios rurales pobres. En algunos casos, las asociaciones y los emprendimientos se han relacionado y generado acuerdos con instituciones locales (alcaldías, UMATA, el SENA, Cámara de Comercio, entre otras) para fortalecer sus emprendimientos. También ha significado una mejor vinculación con las instancias nacionales y la llegada o puesta en práctica de las políticas públicas (al menos sectoriales). No obstante, sobre el terreno se constató que, a pesar del efecto en la generación de ingresos, la formalización tiene sus límites y no abarca el acceso de los asociados a la protección laboral y el sistema de seguridad social.
126. **Sin embargo, se está lejos de visualizar una cohesión y convergencia interinstitucional local y la priorización del enfoque estratégico de desarrollo territorial.** En los COSOP del período 2008–2022, el enfoque territorial se fue perdiendo, al parecer en consonancia con las políticas nacionales que reforzaron el centralismo y relegaron la descentralización. En la encuesta de la reciente evaluación de la Zona Norte realizada por El Campo Emprende, se señala que “la alcaldía fue un actor ausente en la implementación del programa” y se recomienda trabajar conjuntamente porque estas entidades tienen contacto directo con los participantes en los proyectos y emprendimientos y tienen el potencial de continuar los aprendizajes de las intervenciones del Gobierno y del FIDA<sup>146</sup>.
127. **El FIDA fue una institución pionera en el desarrollo de servicios financieros y la inclusión financiera para la población rural pobre en Colombia.** Hubo una continuidad en esta línea de trabajo en las diferentes intervenciones del FIDA en Colombia, desde el PADEMER hasta Oportunidades Rurales y El Campo Emprende. El Fondo 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 las mujeres 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 aumentar el acceso y la inclusión de productores rurales en pequeña escala y mypes, o el Banco Agrario de Colombia con su línea de microfinanzas. También han fortalecido en su momento a entidades de microfinanciación rurales que ampliaron sus capacidades institucionales y de apoyo a las familias del medio rural<sup>147</sup>. Si bien aún la inclusión y el acceso financiero en las áreas rurales es un tema por profundizar,

---

<sup>146</sup> MADR, “El Campo Emprende. Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019 y sus fortalecimientos”, pág. 108.

<sup>147</sup> Como son los casos de Crezcamos S.A., una compañía de financiación 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.

se han obtenido señales importantes en la evaluación de El Campo Emprende, según la cual el 31 % de los encuestados de la convocatoria de 2018 señalan tener como otra fuente de financiación de su actividad productiva a las entidades bancarias<sup>148</sup>.

128. **Conclusión sobre el impacto.** Se ha calificado el impacto como **moderadamente satisfactorio (4)**. Según la información documental disponible que se ha examinado y las observaciones y entrevistas del trabajo de campo, se aprecia que el FIDA ha realizado una importante contribución a la reducción de la pobreza y la mejora de la seguridad alimentaria con la diversificación productiva, el incremento del empleo, los ingresos y los activos de las familias de las zonas rurales pobres y altamente afectadas por la violencia y el conflicto armado. Sobre el terreno se ha observado que las intervenciones han incidido positivamente en el fortalecimiento de los diferentes tipos de capital y activos (económicos, socioculturales, etc.), destacándose la reconstitución del tejido social, la revalorización de las identidades indígenas y afrodescendientes, en una dinámica de interculturalidad, así como el empoderamiento de las mujeres y la participación de la juventud en diversos 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 la consolidación de los resultados. El personal del FIDA en Roma no dispone de información cuantitativa que permita contar con pruebas y datos “duros” de respaldo, un aspecto que limita la evaluación del impacto en el caso colombiano.

## **F. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres**

129. 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 las mujeres. En la matriz de evaluación de esta EEPP (anexo III), y en consonancia con las características de la estrategia y el programa 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 a las instituciones y organizaciones rurales y la influencia en ellas (liderazgo, toma de decisiones), y iii) las cargas de trabajo y la redistribución de los beneficios. Lo anterior se ajusta a los tres objetivos estratégicos de la política de género del FIDA<sup>149</sup>. Sin embargo, se deben presentar previamente algunos factores limitantes que condicionan el análisis.
130. **Debilidades en el diseño de los COSOP respecto a un enfoque de género congruente con el contexto nacional.** Aun considerando el COSOP más reciente (2017-2022), se evidencia la falta 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 experiencias anteriores 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

---

<sup>148</sup> MADR, “El Campo Emprende. Evaluación de Resultados Zona Centro Norte. Convocatorias 2018 y 2019 y sus fortalecimientos”, pág. 54. Sin embargo, esta indicación contradice en parte las opiniones vertidas en las entrevistas (véase el párrafo 51).

<sup>149</sup> FIDA (2012), *Policy on Gender Equality and Women’s Empowerment*, pág. 20. Disponible en: [https://www.ifad.org/documents/38711624/39417906/genderpolicy\\_e.pdf/dc871a59-05c4-47ac-9868-7c6cfc67f05c?t=1507215182000](https://www.ifad.org/documents/38711624/39417906/genderpolicy_e.pdf/dc871a59-05c4-47ac-9868-7c6cfc67f05c?t=1507215182000)

avanzado sensiblemente respecto a las mujeres de las zonas rurales<sup>150</sup>, y iii) no 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<sup>151</sup>. En particular, no se abordó consistentemente la dicotomía existente en el país entre las situaciones de violencia, desplazamiento y discriminación por origen étnico y rural que afectaban a las mujeres, y las potencialidades efectivas que la población femenina rural colombiana muestra en sus estrategias de vida diarias, que han sido estudiadas<sup>152</sup>.

131. **Avances concretos en el diseño y la ejecución de los proyectos.** Los diseños de los proyectos incluyeron propuestas dirigidas a las mujeres del medio rural basadas en la acción positiva. En este sentido, Oportunidades Rurales y El Campo Emprende fueron diseñados contando con i) diagnósticos sobre la situación de las mujeres en las áreas rurales de Colombia; ii) una focalización explícita en las mujeres del medio rural entre los beneficiarios con “cuotas” y actividades para las mujeres beneficiarias en los componentes previstos (por ejemplo, concursos, planes de negocio, desarrollo de capacidades y fortalecimiento del 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. Solo nueve años después de su puesta en marcha, El Campo Emprende elaboró un documento estratégico *ad hoc*<sup>153</sup> que contó con la asistencia técnica de la AECID y reflejó también una evolución de la comprensión del equipo del proyecto respecto a esta dimensión<sup>154</sup>. Es destacable, al respecto, que no se creara un punto focal de género (una mujer o varón profesional), como suele ocurrir, lo que a menudo acaba de marginalizar la cuestión, sino que la atención a las mujeres rurales fuera considerada por el conjunto del equipo, lo cual se convierte también en una ocasión de desarrollo de capacidades para El Campo Emprende. Igualmente fue un punto clave del trabajo de los talentos y coordinadores locales.

---

<sup>150</sup> Desde 2002, se contaba con la Ley 731 a favor de las mujeres rurales, en virtud de la cual se había creado el Fondo de Fomento para las Mujeres Rurales (FOMMUR). En este contexto institucional, se dispone de 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 beneficiario (“Mis Finanzas Cuentan”). También existía una plataforma llamada “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. Fuera 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. En 2015, se creó en el MADR la Dirección de la Mujer Rural (Decreto 2369). En el marco posterior del proceso de paz fue surgiendo un nuevo interés en el fortalecimiento de instancias descentralizadas que abordaran los asuntos vinculados con las mujeres de las zonas rurales y un despliegue normativo de medidas orientadas a la RRI, el acceso a la tierra y la restitución.

<sup>151</sup> 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 que guíen la incorporación de la perspectiva de género específicamente en un país como Colombia.

<sup>152</sup> Véanse, por ejemplo: ONU-Mujeres, CEPAL, FAO, RIMISP (2013), “Enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales en América Latina y el Caribe” (Disponible en: <https://landportal.org/node/30366>); caso colombiano elaborado con CINEP (2013), “Políticas y experiencias territoriales relevantes para el empoderamiento de las mujeres rurales” (Disponible en: <https://issuu.com/cinepppp/docs/colombia-enfoque-territorial-empoderamiento-mujere>).

En el diseño de Oportunidades Rurales 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)”. (FIDA (2016), Informe y recomendaciones del Presidente, pág. 13).

<sup>153</sup> MADR, Estrategia de Género y Empoderamiento de las Mujeres Rurales (diciembre de 2020). Incluye ámbitos de acción, actividades, indicadores de medición y un plan de trabajo para el período 2020-2022. Se destacan actividades a nivel de planificación (estudios de referencia, indicadores de monitorización, protocolos y documentos de gestión de los conocimientos) y a nivel operativo (cursos en línea, diagnóstico de capacidades y talleres para el fortalecimiento e intercambio dirigidos a mujeres líderes).

<sup>154</sup> Consideraciones recibidas en las entrevistas efectuadas con el equipo de El Campo Emprende.

132. **Focalización acertada y metas cuantitativas alcanzadas o superadas.** Desde el punto de vista cuantitativo, los resultados son satisfactorios. Como se muestra en el siguiente cuadro, en Oportunidades Rurales, las mujeres representaron el 44 % de los beneficiarios directos al momento del cierre del proyecto<sup>155</sup>. En El Campo Emprende, las mujeres representan actualmente el 56 % de los beneficiarios<sup>156</sup>. Lo anterior se traduce en datos cuantitativos que incluyen miles de mujeres involucradas en dos de las tres dimensiones señaladas en el párrafo 128: el acceso a activos, ingresos y empleos, y la participación o el 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 labores productivas rurales. Los resultados logrados son coherentes con 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 del FIDA**

	Beneficiarios previstos (meta final)	Beneficiarios logrados (resultados acumulados)
Oportunidades Rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total: 134 400 personas</li> <li>Mujeres y jóvenes: 67 200 (50 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total: 100 916 personas</li> <li>Mujeres y jóvenes: 44 403 mujeres (44 %) y 5 651 jóvenes (5,6 %)</li> </ul>
El Campo Emprende	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total: 45 400 personas</li> <li>Mujeres: 22 702 (50 %)</li> <li>Jóvenes: 8 172 (18 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total: 46 607 personas</li> <li>Mujeres y jóvenes: 28 705 (56 %)</li> <li>Jóvenes: 14 892 (32 %)</li> </ul>

Fuentes: Oportunidades Rurales: Documento de diseño y validación del informe final; TOP: Marco Lógico (2021) y misión de supervisión de 2021.

133. **Insuficiencia del sistema de SyE y del análisis.** En el anexo XI 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 informes y el 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, en los que se cuenta el número de mujeres y se definen 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 trabajado sobre el terreno, constatando de manera directa la pertinencia y los procesos en curso con las mujeres y los hombres de las asociaciones, la apreciación sería muy distinta. Por lo tanto, se detecta un problema en el ámbito del SyE.
134. **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 cinco mujeres en Tumaco, se pudieron constatar cambios positivos tangibles y desafíos concretos, los mismos que se agrupan en las tres dimensiones de análisis de esta EEPP, abordadas teniendo en cuenta distintos tipos de empoderamiento. Los resultados son coherentes con lo adelantado especialmente en los apartados sobre la eficacia (párrafo 105), impacto (párrafos 121, 123 y 124) y sostenibilidad (párrafo 141) y con la base mínima de datos cuantitativos a los que se tuvo acceso. En el anexo X, puede verse también el registro de algunos testimonios.

<sup>155</sup> Informe final de Oportunidades Rurales.

<sup>156</sup> Misión de supervisión de 2021 de TOP.

135. **Dimensión 1. Principales rasgos del empoderamiento económico (acceso a activos económico-financieros y físicos, fuentes de ingresos y empleos).** Los principales logros están relacionados con la obtención de ingresos complementarios que obtienen las mujeres y, en algunos casos (por ejemplo, el de las mujeres jefas de hogar) que son 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 aumento progresivo del conocimiento de los mercados, no solo los locales. El mayor desafío está ligado a un problema estructural del agro en Colombia, el acceso a la tierra. Por otro lado, sobre todo en el caso de El Campo Emprende, se necesita una mayor consolidación de los negocios impulsados por las mujeres (servicios técnicos, financieros, desarrollo de capacidades, entre otros).
136. **Dimensión 2. Principales rasgos del empoderamiento político (capital social, acceso a las instituciones y organizaciones rurales e influencia en ellas, participación, liderazgo, toma de decisiones).** Se observan logros en tres niveles: una mayor participación y liderazgo de las mujeres en las asociaciones mixtas, ocupando cargos directivos distintos; un aumento progresivo del respeto y la valorización de las mujeres por parte de los hombres (familiares y participantes en las asociaciones), y la conformación de redes sociales femeninas más fuertes que actúan con solidaridad no solo en la gestión empresarial, sino también frente a las adversidades. Como los proyectos han tenido una actuación débil en el ámbito institucional local, también en el caso de las mujeres ha habido pocos avances en la relación y negociación, especialmente con los gobiernos municipales.
137. **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 (por ejemplo, la gestión de prácticas agroecológicas), la transformación (más evidente en los servicios rurales, como los vinculados a la gastronomía, el ecoturismo y el turismo rural), la gestión empresarial y la 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 por parte de los hombres hacia las mujeres y hasta la reconstitución de hogares divididos; mayor gestión conjunta de tareas de cuidado, y algunas instalaciones (por ejemplo, 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 más información acerca de la redistribución de las cargas de trabajo de las mujeres antes y después del desarrollo de los planes de negocio y los 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)*

138. **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 sobre el 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 Cultura<sup>157</sup>, a las mujeres NARP; ii) conseguir el reconocimiento de la partería tradicional como Patrimonio de la Nación, integrándola posteriormente a la Ley Orgánica de Salud, y iii) valorizar productos, recetas y oficios tradicionales, a través de las Escuelas Talleres<sup>158</sup>, parte de una red nacional<sup>159</sup> que se desempeña en nuevos ámbitos de economía creativa y comercio justo<sup>160</sup>.
- b) **Empoderamiento desde los conocimientos y los saberes locales: las mujeres de las zonas 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 a PROCASUR contribuyeron a fortalecer redes, rutas y territorios en los que estos talentos locales jugaron un papel importante. Oportunidades Rurales y El Campo Emprende aplicaron este enfoque. El trabajo de campo puso de relieve el modo en que esta metodología de aprendizaje vivencial y territorial había sido fundamental en el caso de las

---

<sup>157</sup> La relación con el Ministerio de Cultura es relevante en función de conexiones con las políticas públicas que no se limitan al sector agropecuario.

<sup>158</sup> <https://escuelatallernaranja.com>

<sup>159</sup> El Programa Nacional de Escuelas Taller de Colombia "Herramientas de Paz" es una de las iniciativas que lidera el Ministerio de Cultura desde 2009, por conducto de la Dirección de Patrimonio, y propone recuperar el patrimonio y los oficios tradicionales a través de la formación. El nuevo Gobierno lo está retomando en el marco de sus líneas de Inclusión Socio-productiva, Paz y Territorios.

<sup>160</sup> 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, encabezado además por profesionales jóvenes muy capaces. Esto último representa también un cambio respecto a la posición de los hombres mayores en la dirección de organizaciones no gubernamentales y fundaciones.

mujeres para potenciar su capital social y humano, y también movilizar nuevas fuentes de empleo<sup>161</sup>.

139. **Conclusiones sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.** La estrategia y el programa del FIDA en el país se consideran **satisfactorios (5)**. Respecto a otras experiencias de desarrollo impulsadas por el FIDA, agencias de cooperación y gobiernos, los resultados son más evidentes y tienen perspectivas de consolidarse con el apoyo adecuado de acompañamiento y recursos que faciliten la sostenibilidad de las iniciativas. Es notable la conexión entre los distintos tipos de empoderamiento, que no se limitan solo a la esfera económica. El principal factor limitante es el SyE que no da cuenta suficientemente de todo ello, puesto que el sistema de recolección y análisis de datos todavía es bastante primario. En particular, de las tres dimensiones de empoderamiento consideradas, se tienen menos pruebas de la relacionada a la redistribución efectiva de la carga de trabajo.

## G. Sostenibilidad

### Sostenibilidad social

140. **Apropiación de los planes de negocio y de los resultados logrados.** En la observación y las entrevistas de campo se pudo advertir un alto grado de apropiación por parte de las familias, grupos, asociaciones y mypes respecto de sus emprendimientos y los resultados alcanzados, lo que significa una buena base para la continuidad y sostenibilidad. Se reiteraron 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 informe<sup>162</sup>. Los beneficiarios expresan que les costó tiempo y dinero, por lo que se sienten parte de la iniciativa y motivados para continuar porque les genera una satisfacción personal e ingresos para la familia.
141. **Reconstitución del tejido social, resiliencia, empoderamiento de las mujeres 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 conflicto armado y la violencia. Sobre el terreno se observó que, con la dinámica de los proyectos, se generó confianza, mayores relaciones sociales y 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 implicación en las actividades económico-productivas y el aumento de la equidad en los roles dentro del hogar, así como la participación de los jóvenes en los emprendimientos, son otros rasgos que se resaltaron en las visitas de campo y que contribuyen a la sostenibilidad de los resultados logrados.
142. La conformación de las asociaciones y mypes tiene una importante base familiar y comunitaria, aspectos que han favorecido el desarrollo y el tejido organizativo. Las diferentes encuestas realizadas por ambos proyectos (Oportunidades Rurales y El Campo Emprende) muestran que los beneficiarios se sienten empoderados y con nuevas perspectivas para sus organizaciones, actividades económicas y desarrollo personal.

---

<sup>161</sup> La misión pudo visitar sobre el terreno el Territorio de Aprendizaje de Belén de Umbría. Años después del apoyo de PROCASUR, con la contribución del FIDA, hoy en día no solo sigue siendo vital, sino que se reinventó en época de pandemia. Las principales líderes son mujeres.

<sup>162</sup> Con matices a lo ya mencionado, se refieren a i) la idea del negocio surgida del consenso de los participantes (enfoque basado en la 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 la obtención de la personería jurídica; iv) la apertura de la cuenta bancaria, y v) la generación de ingresos para la familia.

#### 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 integrantes de la Asociación de Productores de Frutos del Putumayo (ASOFRUMAYO) (Puerto Asís, Putumayo)*

143. **Con el Gobierno recientemente instalado se tiene la oportunidad de fortalecer el asociativismo y el tejido y capital social.** Entre los cinco pilares del plan nacional de desarrollo propuesto destaca la seguridad alimentaria mediante el aumento de la producción del sector agrícola nacional<sup>163</sup>. 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 el reconocimiento de las organizaciones productivas en aras de fortalecer sus capacidades organizativas, técnicas y productivas, y garantizar su crecimiento y sostenibilidad. Estos temas se ajustan a los enfoques y la experiencia del FIDA y permitirían la continuidad y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

#### **Sostenibilidad económica y financiera**

144. **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, a excepción de uno que estaba paralizado transitoriamente<sup>164</sup>. También se encontraron algunos emprendimientos que estaban cambiando de rubro o en reestructuración. Sin embargo, en todas las entrevistas los participantes 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, se aprecia que la mayor parte (al menos el 60 %) estaría en proceso de maduración<sup>165</sup>. Existen unos más avanzados, entre los que destacan los de Oportunidades Rurales, por tener un mayor tiempo de realización y, como señalan sus integrantes, la intensidad de la capacitación y asistencia técnica.
145. En el siguiente cuadro se presentan las experiencias en diferentes ámbitos de actividad (turismo, gestión de residuos sólidos, piscicultura, agricultura orgánica) que se consideran de mayor potencial. Se observaron buenos resultados en las

<sup>163</sup> <https://www.valoranalitik.com/2022/08/30/pilares-plan-nacional-desarrollo-gobierno-gustavo-petro>

<sup>164</sup> ASOMAVI, de la vereda El Pepino, en Mocoa. Se estaba tramitando la habilitación del terreno para trasladar los galpones de las gallinas ponedoras de un terreno prestado a uno propio.

<sup>165</sup> 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, 10 de abril de 2018, pág. 6).

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

actividades agropecuarias y de piscicultura vinculadas a iniciativas gastronómicas o restaurantes; el turismo rural, especialmente relacionado con la naturaleza y el ecoturismo y la oferta de servicios varios; sistemas agroforestales ligados a empresas de transformación; la agricultura orgánica (seguridad alimentaria y mercados locales), y la gestión de residuos sólidos, articulada contractualmente con instituciones locales.

Recuadro 6

#### **Asociaciones con potencial de consolidación**

**Asociación Reserva Fin del Mundo** (Fin del Mundo, Mocoa) (Oportunidades Rurales). 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 su marca registrada en el Viceministerio de Turismo.

**Asociación de Guías Turísticos Andino Amazónicos** (Fin del Mundo, Mocoa) (El Campo Emprende). Emprendimiento de jóvenes, principalmente mujeres, que guían turistas en diferentes especialidades. Buscan constituirse como una entidad operadora de turismo. Se proponen i) articular y unificar fuerzas con diferentes asociaciones de guías, incluidas las del Putumayo, y ii) revisar y actualizar las normas y aplicarlas. Se enfrentan a la competencia desleal del sector informal.

**Empresa Comunitaria La Pirinola** (Oportunidades Rurales). Servicio de turismo local con piscicultura y restaurante, que genera importantes ingresos a las familias asociadas y cuenta con 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) (Oportunidades Rurales). Emprendimiento, en gran medida consolidado, de servicio de gestión de residuos sólidos y recogida de la basura en Rincón del Mar. Posee un convenio con la alcaldía e instituciones públicas y privadas locales. Tiene como desafíos tecnificarse y ampliar sus capacidades, fortalecer sus alianzas, mejorar la clasificación selectiva de residuos en su planta y aumentar la sensibilización en las comunidades con los jóvenes.

**Asociación de Desplazados de los Montes de María** (ASODESAN) (Oportunidades Rurales). Sus integrantes se dedican a la agricultura orgánica, gestionan el medio ambiente y protegen el bosque, con bajos costos de producción y una alta relación con las instituciones locales. 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** (El Campo Emprende). Emprendimiento de piscicultura en El Bongo (San Onofre). Sus integrantes ganan con la actividad alrededor de un millón de pesos en cada cosecha/venta de pescado. Tienen en el banco 230 000 pesos para tareas de mantenimiento y reparación. Han invertido recursos propios (70 000 pesos cada uno), además de su financiación de contrapartida. En cada cosecha se distribuyen entre sus siete socios alrededor de unos 150 000 pesos cada uno. Buscan mejorar sus técnicas con equipos para implementar un sistema de oxigenación en las piscinas, a fin de incrementar la productividad.

146. **Servicios técnicos y financieros aún insuficientes.** En las entrevistas se valoró el apoyo de ambos proyectos en el acompañamiento, capacitaciones e intercambio de experiencias sobre temas técnicos, de gestión y de educación financiera<sup>166</sup>. Sin embargo, de manera recurrente, se señaló que los servicios técnicos y financieros para el desarrollo y consolidación de los emprendimientos eran insuficientes y, una vez que los planes de negocio han finalizado (es decir, *ex post*), muchas veces son inexistentes. El trabajo de los equipos locales (coordinadoras, técnicos, talentos y

---

<sup>166</sup> En el caso de El Campo Emprende, 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. Esto contempla tres 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.

promotores) ha sido ponderado por las asociaciones, pero, a raíz de su diversidad y especificidad, cada plan de negocio requiere asistencia técnica especializada de manera sostenida, con mayor continuidad y presencia en el territorio.

147. Las familias y asociaciones solicitan 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, con un enfoque descentralizado y territorial. Se requiere también apoyo en la diversidad de las líneas temáticas abordadas que siguen estando 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 los servicios ambientales y bonos verdes; el turismo y la conservación del patrimonio histórico-cultural y del entorno natural. En la práctica, las familias y asociaciones impulsan estrategias propias para buscar su sostenibilidad económico-financiera<sup>167</sup> y, como se señaló en el apartado sobre la eficiencia, buscan formas de encarar sus problemas técnicos a través de consultas a las UMATA y a las tiendas agropecuarias, así como por medio de YouTube y las redes sociales, e iniciativas y experimentos propios.
148. **Limitado acceso a servicios financieros.** Sobre el terreno se apreció que, en general, los recursos de financiación *ex post* al de los planes de negocio para el desarrollo de los emprendimientos corresponden a recursos propios de las asociaciones, lo que limita su crecimiento. 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 limitado. 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. En las entrevistas se indicó que los factores de la limitación del 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.
149. **Capacitación técnica y empresarial con entidades competentes.** De acuerdo con las entrevistas, los convenios de El Campo Emprende con instituciones públicas para el fortalecimiento de las capacidades, como con el SENA para la capacitación técnica y empresarial de jóvenes, permiten complementar esfuerzos y contar con capacidades locales y desarrollar el capital humano sobre el terreno. Estas capacidades, además de los talentos y promotores formados con los proyectos, sientan las bases para fortalecer la asistencia técnica que se ofrece a los emprendimientos más allá de los proyectos del FIDA. Esto permite potenciar las capacidades y los servicios técnicos en los territorios. Es necesario recuperar y reflotar, de manera innovadora, las iniciativas de los talentos y las rutas y los territorios de aprendizaje, con nuevas temáticas e instrumentos. También es un desafío la incorporación efectiva de las universidades en las áreas rurales y los territorios para impulsar una educación rural pertinente y territorial.
150. **Factores de riesgo para la sostenibilidad.** Algunos factores identificados son la amenaza del narcotráfico, el conflicto armado y la 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; el limitado desarrollo de los 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

---

<sup>167</sup> Se considera que el 62 % de las pymes colombianas no tiene acceso a financiación:  
<https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>

obligaciones tributarias; la falta de cálculo e incorporación de la mano de obra de los asociados en la estructura de costos, y la falta de actualización estratégica de sus planes de negocio a los cambios en el contexto.

### **Sostenibilidad institucional**

151. **Incorporación y apropiación de las propuestas del FIDA en el MADR.** En cuanto a la experiencia y los resultados de Oportunidades Rurales, y como se mencionó en el apartado sobre el impacto, se ha dado continuidad al apoyo a las mypes y los productores en pequeña escala con la creación de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos<sup>168</sup> en el MADR (Decreto 1985 del año 2013), con recursos públicos ordinarios para la implementación de los enfoques del proyecto. Esta decisión fue importante, ya que institucionalizó 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 con el propósito de contribuir a la reducción de la pobreza rural, mejorar la calidad de vida y los ingresos de los agricultores familiares y objetivos similares a los impulsados por Oportunidades Rurales en apoyo a los productores rurales en pequeña escala<sup>169</sup>. El proyecto TOP impulsado por el FIDA fue internalizado y apropiado como El Campo Emprende por el MADR. Se considera un proyecto emblemático por su capacidad de llegada a los municipios del posconflicto. El MADR tiene la capacidad y la fortaleza para dar continuidad y sostenibilidad a los logros de los proyectos una vez concluido el apoyo del FIDA.
152. **Construcción de institucionalidad local con el fortalecimiento del asociativismo.** Como se mencionó en el apartado sobre la 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 requiere un mayor apoyo con servicios técnicos y financieros para su fortalecimiento y posterior consolidación.
153. **El desafío de fortalecer la descentralización y las capacidades en los ámbitos locales y territoriales.** Un desafío pendiente es el de delegar las responsabilidades, los recursos y las capacidades (principio de subsidiariedad) a las instituciones de los niveles subnacionales (gobiernos departamentales, corporaciones regionales y alcaldías municipales), es decir, fortalecer las capacidades en los territorios. Esto también implicaría revisar el papel de la CCI como responsable administrativa y técnica de los proyectos desde Bogotá. El enfoque del FIDA al respecto consiste en fortalecer el tejido territorial y las capacidades y dinámicas institucionales propias, con arraigo e identidad territorial.
154. **Estrategia de salida al término de la ejecución de los proyectos.** En la última misión de supervisión de octubre de 2021 se decidió que el equipo del FIDA trabajaría conjuntamente con El Campo Emprende, el MADR y el DNP en una hoja de ruta que establecería los diferentes escenarios y pasos a seguir hacia la institucionalización del proyecto y su metodología en la estructura estatal. Además, El Campo Emprende desarrolló una Estrategia de Sostenibilidad (2020–2022). En el caso de Oportunidades Rurales, se buscó la institucionalización del proyecto, con los resultados e incidencia señalados, pero, de igual manera, se encaró esta estrategia

---

<sup>168</sup> La Dirección tiene la responsabilidad de formular y evaluar políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo rural con enfoque territorial, orientados a i) el desarrollo del capital social rural, ii) el acceso a activos productivos, iii) el desarrollo del capital humano, y iv) la promoción de la seguridad alimentaria, la microempresa rural, el desarrollo de las microfinanzas, las competencias laborales y el acompañamiento técnico y la cofinanciación de proyectos productivos sostenibles para las poblaciones rurales vulnerables, especialmente mujeres y jóvenes del medio rural, víctimas del conflicto.

<sup>169</sup> Por ejemplo, de fortalecer las capacidades productivas y asociativas, apoyar el diseño y el desarrollo de proyectos productivos y de innovación, mejorar la capacidad de negociación y acceso a los mercados, desarrollar un modelo de cogestión institucional, y desarrollar un sistema de información. El programa se enmarcaría en la Dirección de Generación de Ingresos.

de salida tras la finalización del proyecto. En las próximas intervenciones del FIDA debería procurarse que la estrategia de salida sea definida desde el propio diseño de los proyectos y se haga un seguimiento continuo de sus avances y resultados. La División de América Latina y el Caribe del FIDA señala que el diseño de la nueva operación prevé una institucionalización “anticipada”, ya que propone la inserción de la metodología de El Campo Emprende en la estructura ordinaria de la ADR.

**i) Ampliación de escala**

155. **Limitada estrategia de ampliación de escala, a pesar del potencial.** El COSOP no establece lineamientos ni 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 la evaluación a fin de extraer lecciones para políticas públicas, y iii) la colaboración con gobiernos, organismos rurales y el sector privado. En el diseño de los proyectos también se mantienen las generalizaciones. En Oportunidades Rurales, a pesar de ser el depositario y continuador de las innovaciones implementadas por el PADEMER, la ampliación de escala se focaliza en los gobiernos descentralizados y en las innovaciones de los propios emprendimientos. En El Campo Emprende, existe un mayor avance al incluir en su objetivo de desarrollo la ampliación de escala de las innovaciones y explicitarse en uno de sus objetivos específicos<sup>170</sup> y en el componente 2<sup>171</sup>.
156. Existe un importante potencial para ampliar la escala de los enfoques, las metodologías y las prácticas de las intervenciones del FIDA en Colombia que no se terminan de difundir, incorporar o evidenciar como parte de las políticas públicas. Ya en la evaluación de El Campo Emprende relativa al período 2014–2017 se señalaba que una alta proporción de los instrumentos de intervención diseñados mantenían su pertinencia y tenían potencial de producir impactos favorables y había posibilidades para ampliar la escala de los resultados alcanzados. Sin embargo, no se cumplieron algunos objetivos, como la promoción de procesos de aprendizaje, gestión del conocimiento y ampliación de innovaciones entre entidades territoriales.
157. **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 den muestra de la incidencia y ampliación de escala de las intervenciones del FIDA en Colombia. Por lo observado sobre el terreno y, en particular, en las entrevistas con actores clave, se entiende que el Fondo ha logrado adaptar e implementar enfoques, mecanismos, metodologías e instrumentos de experiencias exitosas en la región, como las del Perú, que tienen un importante potencial para ampliarse en las políticas públicas nacionales y descentralizadas. Lo que se ha logrado hasta ahora en el MADR está muy por debajo de ese potencial, y parte de esto se debe, por un lado, a la ausencia de una sólida estrategia de comunicación, como ya se señaló en el apartado sobre la coherencia, y, por otro, a las debilidades relativas a la capacidad de priorizar y establecer alianzas con otros sectores y agencias, incluidos los niveles subnacionales de gobierno.
158. **Importantes temas de ampliación de escala poco visibilizados.** También es preciso —además de visibilizar los temas señalados— sistematizar y evidenciar la influencia del FIDA en la ampliación de escala de importantes decisiones sobre las políticas públicas, entre las que destacan i) la ampliación del programa para la mejora de los activos e ingresos por el MADR con el programa “Alianzas Productivas” financiado por el Banco Mundial, como se menciona en la validación del informe final

---

<sup>170</sup> 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.

<sup>171</sup> 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.

del programa Oportunidades Rurales (pág. 14) y en el presente informe (en el apartado sobre la coherencia); ii) los ejemplos explicitados sobre las contribuciones exitosas del FIDA al diálogo sobre políticas (apartado sobre la coherencia); iii) los aprendizajes de Oportunidades Rurales 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 los resultados de las diferentes donaciones, como los casos de los Territorios de Aprendizajes y Talentos Locales impulsados por PROCASUR, como la innovación en el enfoque hacia los activos culturales por la Fundación ACUA.

159. **Conclusión sobre la ampliación de escala.** La ampliación de escala se considera **moderadamente insatisfactoria (3)**. El potencial de las intervenciones del FIDA a nivel de enfoque, metodologías y herramientas no se aprovechó y amplió en los ámbitos nacionales ni a nivel internacional. Existe un gran potencial que aún no se ha desarrollado, y se perdió mucho tiempo en estos últimos años, cuando el terreno estaba abonado para poder avanzar de manera más rápida y coherente. Las principales causas son las carencias en las estrategias impulsadas en cuanto a las alianzas y asociaciones y en la comunicación.

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

160. **Identificación de los retos ambientales y de la variabilidad climática, con acciones y resultados limitados.** En los COSOP de 2008 (actualización)<sup>172</sup> y para 2017–2022<sup>173</sup> y en los proyectos Oportunidades Rurales y El Campo Emprende se coincide en la importancia de prestar atención tanto a la gestión ambiental y de los recursos naturales como a los riesgos del cambio climático<sup>174</sup>. En los proyectos se han realizado diferentes acciones de sensibilización sobre la temática, valoración del impacto ambiental en el proceso de selección de los planes de negocio y los emprendimientos, concursos específicos, el fomento de planes medio ambientales sostenibles, apoyo técnico para prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente y promoción de buenas prácticas entre los beneficiarios del programa. Sin embargo, no se han notificado los efectos logrados con estas acciones y, en los diferentes informes a los 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 y de adaptación al cambio climático.
161. En la experiencia de Oportunidades Rurales, según la validación del informe final del programa, no se ha informado sobre el impacto de estas iniciativas, aspecto que dificulta su evaluación y que implicaría que el programa no dio prioridad a esta esfera. La única información facilitada en la documentación del programa da cuenta de un análisis realizado entre 210 mypes, durante la formulación del informe final,

---

<sup>172</sup> En el COSOP se señala que “entre las nuevas preocupaciones el cambio climático es un tema de relevancia estratégica para el país”, pág. 6.

<sup>173</sup> En el COSOP se considera que en las zonas rurales el FIDA debería centrar su atención en tres temas clave: el elevado riesgo o la baja resiliencia al cambio climático; la pérdida de biodiversidad, la degradación de los suelos y la desertificación, y la falta o el 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. También se señala que bajo el liderazgo del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se cuenta con algunas de las políticas nacionales en materia de cambio climático más avanzadas de América Latina, incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo. En el apéndice III, se presentan recomendaciones sobre medio ambiente y cambio climático para el FIDA relativas a i) oportunidades en el marco del proceso de paz y posconflicto y ii) adaptación al cambio climático y resiliencia rural.

<sup>174</sup> En el diseño (actualizaciones) e informes de los proyectos no se menciona la aplicación de los Procedimientos del FIDA 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.

que indica que el 30 % de estas invirtieron específicamente en aspectos ambientales, aunque no se aporta mayor información.

162. En cuanto a El Campo Emprende, en el informe de supervisión de octubre de 2021 también se desprende que tampoco se le dio la prioridad suficiente o que estas medidas se tomaron tardíamente. Se menciona 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 planes ambientales sostenibles revisados la aplicación de medidas de gestión ambiental se encuentra entre el 50 % y el 100 %<sup>175</sup>. Respecto a los emprendimientos de la convocatoria de 2020, se señala que el 90 % de los emprendimientos cuenta con un Plan de Manejo Ambiental, Climático y Social (que constituye un plan medio ambiental sostenible) en proceso de apropiación por las organizaciones. También se menciona que el proyecto está desarrollando mecanismos y herramientas para hacer un seguimiento de las medidas de adaptación al cambio climático, un aspecto que difícilmente llegaría a aplicarse, dada la finalización del proyecto en 2022.
163. **La implementación de los planes de negocio y emprendimientos ha tenido efectos positivos en el medio ambiente y los recursos naturales.** En la observación sobre el terreno pudo verse que, en general, los planes de negocio y emprendimientos implementados no tienen efectos ambientales negativos y, más bien, es común ver la aplicación de prácticas amigables con el medio ambiente. En proyectos de turismo rural, piscicultura, sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles y de agricultura orgánica se incluyen de manera específica y explícita el cuidado del medio ambiente, la gestión de los recursos naturales y la biodiversidad como factores centrales de su propuesta. En algunos emprendimientos visitados se aprecia que el desarrollo sostenible es parte de su filosofía y enfoque de desarrollo, como en el caso de la Asociación de Desplazados de los Montes de María (ASODESAN).

Recuadro 7

**Testimonio sobre la 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 la Asociación de Desplazados de los Montes de María (ASODESAN).*

164. **Contribuciones incipientes a la gestión de los recursos naturales y la 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 planes de negocio. Se impulsaron líneas específicas para la sostenibilidad ambiental, como en el caso de El Campo Emprende, que priorizan la restitución y restauración del bosque, los sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles, el desarrollo de negocios verdes y el turismo rural sostenible, además de la gestión y el manejo de los residuos sólidos y líquidos, entre otras acciones que contribuyen a reducir las emisiones y a mitigar los efectos del cambio climático y adaptarse a ellos. Sobre el terreno se pudo comprobar la sensibilidad y el compromiso generalizados de las asociaciones y los

---

<sup>175</sup> 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”.

beneficiarios con respecto a 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, las acciones y el impacto en la gestión de los recursos naturales y las medidas frente al cambio climático. La falta de relación y coordinación con la autoridad nacional (el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, cuyo liderazgo se indica explícitamente en el COSOP) fue otro factor limitante en las intervenciones del FIDA en Colombia relativas a la gestión del medio ambiente y los recursos naturales y la adaptación al cambio climático.

165. **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 y la producción de abonos orgánicos. Se ha promovido la implementación de iniciativas orientadas a la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos, con resultados positivos, ya que se ha logrado 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 planes de negocio y emprendimientos para impulsar estrategias de resiliencia y adaptación a nivel territorial e intersectorial.
166. **Armonización de las acciones y experiencias de gestión del medio ambiente y los recursos naturales 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 una importante aportación para las propuestas gubernamentales en materia de creación de sistemas agroforestales, silvopastoriles, de aprovechamiento de productos no maderables del bosque y turismo de naturaleza que estén liderados por organizaciones comunitarias. El Gobierno 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.
167. La gestión del medio ambiente y los recursos naturales y la adaptación al cambio climático se califica como **moderadamente insatisfactoria (3)**. En el enfoque de los COSOP y en el diseño de los proyectos se abordó explícitamente la gestión del medio ambiente y los recursos naturales y la problemática del cambio climático; sin embargo, su incorporación y puesta en práctica se han limitado a los planes de negocio y emprendimientos (proyectos específicos y acotados). No se ha aplicado una estrategia más amplia a nivel de los territorios y las zonas de intervención. En la documentación facilitada y revisada, la información es genérica y no se encuentra una evaluación específica sobre estos temas.
168. **Conclusión sobre la sostenibilidad.** La valoración del criterio de sostenibilidad se considera **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**

169. **Conclusión sobre el desempeño global.** En general, los análisis y datos anteriores sugieren que la estrategia y el programa en el país han tenido en cuenta los desafíos y las 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 relativa a Colombia**

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

## Observaciones principales

- Las estrategias y los programas del FIDA han introducido y validado enfoques y mecanismos innovadores en la lucha contra la pobreza y en el desarrollo rural del sector agrícola colombiano. La relevancia del FIDA, aunque intermitente en el tiempo, está basada en este ámbito específico de actuación reconocido. No obstante, se diluyó el enfoque territorial, que estuvo 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 en el país. Consecuentemente, dimensiones como las de la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas y el desarrollo de asociaciones presentan aristas que obstaculizaron una contribución de mayor impacto y visibilidad del FIDA en el país.
- En este sentido, se desaprovecharon también los resultados y las posibilidades 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 con altos niveles de pobreza y discriminación, como las poblaciones NARP. En consecuencia, se perdió la posibilidad de incidir en mayor medida en sectores que no solo abarcan el agro, pero son 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 al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Igualmente se han desplegado de manera insuficiente las alianzas útiles entre el FIDA, otras agencias de cooperación (si se excluyen las que cofinanciaron los proyectos) y otros posibles asociados del sector público y privado.
- Las mayores limitaciones se observan en la gestión de los conocimientos, que aparece fragmentada por la misma utilización débil de los principales productos de las donaciones, y, sobre todo, con sistemas de SyE poco institucionalizados, fragmentarios y convencionales para informar sobre los efectos e impactos.
- De esta manera, no se registran, suficiente y sólidamente, por ejemplo, los ámbitos en los que se logró un diálogo e incidencia concretos en materia de políticas, sino tan solo se hace un recuento de actividades. En la esfera del género y el empoderamiento de las mujeres se consignan algunos datos cuantitativos poco sistemáticos y estratégicos, lo que resta mucho al gran trabajo que se realizó sobre el terreno, con muy buenos resultados al respecto.
- En relación con la ejecución de las dos operaciones de crédito consideradas en la EEPP, la eficiencia y eficacia fueron moderadamente satisfactoria y satisfactoria, respectivamente. En ambos casos, luego de una puesta en marcha lenta y con dificultades, se observan buenos indicadores de cumplimiento. Destacan especialmente las contribuciones del Gobierno, otras agencias (la AECID, la Unión Europea) y de los beneficiarios. Lo anterior, más allá del dato económico-financiero, es un resultado importante del nivel logrado sobre la pertinencia y la "apropiación" de las operaciones del FIDA en Colombia.
- El análisis del impacto padece de las mismas limitaciones que derivan de los distintos sistemas de SyE estructurados y empleados en el período de la EEPP. Sin embargo, la buena focalización de las operaciones en términos poblacionales y territoriales permite identificar efectos en el plano de la reducción de la pobreza, en los 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 del 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 los recursos naturales y la adaptación al cambio climático están presentes, especialmente en la conciencia y práctica de los beneficiarios. Sin embargo, estos no recibieron un apoyo suficiente y no poseen una visión territorial y de contribuciones especializadas que podrían ampliar las perspectivas de impacto en el futuro.

## IV. Desempeño de los asociados

170. En esta sección se evalúa el modo en que los dos asociados clave en la ejecución del programa en el 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 Colombia. En la evaluación se consideran las acciones directas (realizadas por sus representantes) e indirectas (a través de terceros). Puesto que muchos de los elementos inherentes a esta sección ya se han abordado, por su pertinencia, en el análisis de los criterios de la sección III y en la sección IV, aquí se realiza una breve síntesis de los aspectos esenciales.

### A. FIDA

171. **Mejora de la calidad y pertinencia de los COSOP en un contexto nacional complejo.** Se cuenta con dos COSOP que abarcan el período 2003-2022, aunque no queda clara la vigencia del primero, luego de su actualización en 2008. Durante la EEPP se identificaron varios elementos clave al respecto: i) un incremento de la calidad y pertinencia de los COSOP, siendo el segundo más congruente con los cambios del país respecto a la nueva agenda rural del Gobierno y el Plan Nacional de Desarrollo 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 prestar una mayor atención a la población rural pobre y iii) un amplio proceso de consulta para su diseño, sobre todo a nivel institucional. Ambos COSOP incluyeron un examen analítico del contexto del país, y el último tuvo en cuenta también los principios clave de las intervenciones del FIDA en los países en situaciones de fragilidad, las cuales, en Colombia, se refieren especialmente a los conflictos y las manifestaciones de violencia e inseguridad que afectan el agro y el olvido histórico de los pobladores de las zonas rurales, desigualdades basadas en el género, la gestión sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. También se plantearon mecanismos de promoción, fortalecimiento institucional y mejora de la dirección, el seguimiento y la evaluación de los proyectos y programas. Las debilidades de los COSOP se han analizado en los apartados sobre la relevancia y la coherencia.

172. **Cartera reducida y poco dinámica del FIDA en Colombia.** El Fondo ejecutó solo cuatro proyectos en Colombia desde 1981; el último (El Campo Emprende) entró en vigor a finales de 2012 (véase el cuadro 5), y no se logró la aprobación por parte del Gobierno de Colombia de la nueva operación diseñada en 2017. Durante el año 2022 se ha avanzado en el diseño conjunto 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 ADR como parte de su labor ordinaria, lo que contribuirá 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 o nulas con arreglo al PBAS del FIDA para Colombia durante el período evaluado (véase el párrafo 31)<sup>176</sup>, sustancialmente inferiores a los fondos disponibles a través de otras agencias de cooperación multilateral (véanse los párrafos 26 y 27), y ii) la disponibilidad presupuestaria del Gobierno de Colombia, otorgada al sector con el que colabora el FIDA desde el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en el caso de las operaciones de préstamo. 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 papel relevante i) la capacidad de interlocución del FIDA con el Gobierno; ii) la construcción de alianzas para obtener cofinanciación concreta; iii) el análisis de los riesgos en la fase de diseño

---

<sup>176</sup> En síntesis, históricamente, Colombia tuvo una asignación de recursos de un total de USD 85 millones entre 2010 y 2018. Entre 2013 y 2018, la asignación con arreglo al PBAS fue una de las mayores de América Latina (unos USD 54 millones), luego del Brasil. Desde 2019, Colombia no tuvo asignaciones con arreglo al PBAS, pero sí hubo asignaciones entre USD 15 millones y USD 25 millones para México, el Brasil y Haití. Desde 2022, Colombia pasará al sistema BRAM.

de los COSOP y las 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.

173. **Diseños participativos de proyectos con enfoques y mecanismos validados de empoderamiento de las asociaciones y los beneficiarios rurales.** Este es un aspecto destacado de la actuación del 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 la fase de diseño o en la participación de representantes de los beneficiarios en los comités directivos. El núcleo diferencial de las operaciones del 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 basado en la demanda, la asignación competitiva de recursos, el depósito de la contrapartida de los beneficiarios, y el desarrollo de capacidades, especialmente las basadas en los aprendizajes territoriales e *inter pares*. En el trabajo de campo se constató que estos aspectos son los más apreciados por los propios beneficiarios.
174. **Gestión en el marco de la descentralización del FIDA.** La estrategia y el programa del FIDA en Colombia dependen de la División de América Latina y el Caribe. Como resultado de la descentralización, esta División tiene tres oficinas: en el Perú, que sirve como oficina multipaís para la región Andina y el Cono Sur; en el Brasil, que se estableció como oficina en el país y el centro regional de gestión de conocimientos y cooperación, y en 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)<sup>177</sup>.
175. Durante el período evaluado, cinco directores en el país estuvieron a cargo de Colombia. A excepción del primero, que ejerció esa función varios años, el promedio de los otros en ese puesto fue de dos años cada uno (véase el cuadro 1). Esta 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, incluida la Directora actual (véase el párrafo 33)<sup>178</sup>. Si bien es una práctica común en el FIDA, no deja de generar problemas en términos de visibilidad y posicionamiento del Fondo en el país, así como de la continuidad de los procesos que requieren tiempo y espacios adecuados para establecer diálogos, negociaciones y alianzas concretas. En este sentido, en la EEPP se valoró positivamente la inclusión de consultores nacionales del FIDA 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.
176. **Misiones de supervisión y apoyo técnico del FIDA.** El cuadro 13 presenta las diversas misiones de apoyo a los dos proyectos, Oportunidades Rurales y El Campo Emprende, desplegadas por el Fondo. Con Oportunidades Rurales, durante seis años, el FIDA realizó cinco misiones de supervisión, incluido el examen de mitad de período, de las cuales cuatro se efectuaron con un equipo multidisciplinario y técnico. Entre 2012 y 2022, El Campo Emprende fue objeto de siete misiones de supervisión del FIDA<sup>179</sup>. Con la crisis sanitaria vinculada a la COVID-19, se realizó una misión de supervisión virtual en 2020 y la misión presencial se realizó nuevamente en 2021. La frecuencia promedio de las misiones en el período evaluado fue de una misión de

---

<sup>177</sup> FIDA, *IFAD Administrative Toolkit for the Field*.

<sup>178</sup> Actualmente, la Directora en el País reside en Panamá y se ocupa de otros países de la región.

<sup>179</sup> Durante la EEPP se solicitó el documento del examen de mitad de período, el cual no se encuentra disponible en el sistema del FIDA.

supervisión y otra de apoyo técnico por año. En los momentos de crisis (como en el caso de El Campo Emprende entre 2015 y 2017) hubo un número considerable de viajes del Director en el País para tratar de resolver los aspectos críticos<sup>180</sup>.

Cuadro 13

**Resumen del apoyo y la supervisión a Oportunidades Rurales y TOP / El Campo Emprende**

Tipo de apoyo	Oportunidades Rurales	TOP/ El Campo Emprende
Supervisión	Misiones en 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012; una misión de mitad de período en 2010	Siete misiones en 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021. Misión de mitad de período no disponible
Apoyo técnico del FIDA	Misiones de apoyo técnico en 2010, 2011, 2012 y 2013 (fiduciario, género y juventud, desarrollo rural y SyE)	Misiones de apoyo técnico en 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 (SyE, servicios financieros, fiduciarios, cambio climático, adquisiciones, género)

Fuentes: Informe final de Oportunidades Rurales; TOP: compilación de informes de supervisión y mitad de período.

**Gestión de la cartera del FIDA**

177. **Conclusión sobre el desempeño del FIDA.** Considerando el período de la EEPP, el desempeño del FIDA se considera **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 observan importantes factores limitantes, 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 de 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 de la cartera.

**B. Gobierno**

178. **Papel clave del Gobierno en el diseño y la aprobación de los proyectos.** Como se analizó en el apartado relativo a la coherencia, Colombia cuenta con marcos normativos para la relación con las entidades de cooperación internacional y un conjunto de instituciones sólidas (como el DNP y el Ministerio de Hacienda) para la planificación y financiación de los préstamos. Este contexto influyó tanto en el diseño y la aprobación de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende como en la cancelación de la operación de 2017. En la formulación de Oportunidades Rurales se usó el documento CONPES 100 para sus políticas de focalización y se consideró lo acordado en su convenio de préstamo<sup>181</sup>. La formulación de El Campo Emprende estuvo acompañada también de un proceso de consulta bien estructurado con el Gobierno que condujo a la aprobación de la Nota Conceptual<sup>182</sup>.
179. **Cumplimiento de compromisos financieros.** La información recopilada revela que el Gobierno de Colombia ha cumplido o superado las obligaciones previstas en los contratos de préstamo, especialmente en relación con la contrapartida financiera. Al respecto, la información esencial se encuentra en los apartados relativos a la eficiencia y la eficacia. Gracias a una mayor inversión de recursos procedentes de la financiación de contrapartida nacional, aumentó la ejecución de actividades relativas a la gestión del conocimiento, así como de inversiones y capitalización en los activos de las microempresas rurales<sup>183</sup>. Para El Campo Emprende, el programa ya completó

<sup>180</sup> Información obtenida a través de las entrevistas.

<sup>181</sup> El documento CONPES 100 contiene recomendaciones técnicas a tener en cuenta por parte de los ministerios y las entidades encargadas del diseño y la ejecución de programas sociales para los procesos de focalización de sus diferentes programas.

<sup>182</sup> Informe sobre el diseño de TOP.

<sup>183</sup> Informe final de Oportunidades Rurales.

casi todas sus actividades previstas (y ha alcanzado los resultados esperados), mostrando un satisfactorio uso de los recursos en relación a las metas previstas y una ejecución eficiente<sup>184</sup>.

180. **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 congruente con los principios de rendición de cuentas en la toma de decisiones y gestión basada en los resultados, y facilitó la diligencia en la realización de las actividades. En el caso de Oportunidades Rurales, la rotación del personal fue mínima, ya que tanto el director 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 El Campo Emprende, la gestión inicial fue más problemática, sobre todo en los años de la crisis en los que hubo cambios, una dotación de personal mínima y las capacidades técnicas fueron inicialmente insuficientes. Asimismo, se mencionó de manera reiterada la relación compleja con la CCI. Un tema que debería examinarse en siguientes operaciones es el traslape de funciones, responsabilidades y atribuciones entre una UNC y una instancia como la CCI<sup>185</sup>. Por otro lado, el Comité Directivo de los proyectos funcionó de acuerdo a lo establecido, con la participación de las distintas partes interesadas<sup>186</sup>.
181. **Equipos técnicos y administrativos con capacidades e integrados al MADR.** En los informes revisados y en las entrevistas se destaca que los resultados alcanzados por los proyectos del FIDA se deben, en gran medida, a que se logró conformar equipos técnicos con capacidades y 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 sobre el terreno. Se constató, por un lado, que algunos de los exfuncionarios de Oportunidades Rurales han sido o son consultores del FIDA (véase el párrafo 175). En el caso de la gestión de El Campo Emprende, resaltan cuatro aspectos: i) la contribución activa del DNP en el desarrollo de los enfoques y las estrategias de los proyectos, a través de un diálogo permanente entre las partes (el DNP, el MADR, la Unidad Ejecutora, el 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 papel 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 el trabajo de campo se recogieron observaciones sobre el hecho de que, en el último período de ejecución, se volvió al centralismo y la dependencia de las decisiones adoptadas desde Bogotá, y especialmente se redujo el papel de los talentos y promotores locales.
182. **Sistemas de SyE en vías de mejora, pero con desafíos a futuro.** Durante sus primeros años de ejecución, Oportunidades Rurales contó con un sistema de

---

<sup>184</sup> Misión de supervisión de 2021.

<sup>185</sup> Los integrantes de la misión realizaron una reunión con los directivos y funcionarios de la Corporación Colombia Internacional (CCI) que participaban en El Campo Emprende, y se recibió un documento que mostraba, según el criterio de esta instancia, la diferenciación de funciones entre la CCI, la Unidad Nacional de Coordinación, el MADR y el FIDA para el período 2013-2022, y se realizaba una propuesta para el futuro (2023-2030). La lógica parece ser la de potenciar la responsabilidad de la CCI en la ejecución sobre el terreno. 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.

<sup>186</sup> En el último informe de supervisión de El Campo Emprende, 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. Se destaca el rol del Comité Directivo por ser muy activo y realizar aportes en la toma de decisiones para su ejecución eficiente. Se considera que El Campo Emprende se gestiona eficientemente, con instrumentos de gestión actualizados y con respuestas oportunas, satisfactorias y puntuales a las disposiciones con el FIDA. (FIDA (2021), "Colombia. Programa de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades. Informe de supervisión". Fechas de la misión: 4 a 15 de octubre de 2021, *op. cit.* pág. 7).

planificación, seguimiento y evaluación mediante 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<sup>187</sup>. Luego se mejoró la calidad de los registros de este sistema, especialmente en su último período de ejecución (2011-2012). Sin embargo, se recomendó homologar el esquema final con la información histórica 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<sup>188</sup>.

183. En el caso de El Campo Emprende, se cuenta con una plataforma propia (el SISCAP). En 2015 se realizó 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 el MADR. En 2018 se desarrolló una nueva herramienta para hacer convocatorias, tareas de seguimiento, gestión y manejo financiero, y que está todavía en función con buenos resultados<sup>189</sup>. Gracias a esta herramienta, el seguimiento y la evaluación hoy está digitalizado y opera proporcionando información actualizada y de calidad. Los comités "Vamos Bien" desempeñan un papel importante para el seguimiento y la evaluación participativos, junto con el uso de otras técnicas (por imágenes) y la rendición de cuentas<sup>190</sup>. Sin embargo, no queda clara la institucionalización del sistema dentro del MADR y su articulación con los sistemas del FIDA y los centrales del Gobierno.
184. **Conclusión sobre el desempeño del Gobierno.** Durante el período que abarcó la EEPP, la participación del Gobierno ha sido equivalente a la del FIDA, es decir, **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 puesta en marcha y ejecución, sin capitalizar suficientemente las experiencias anteriores. Los sistemas de SyE mejoraron, pero siguen presentando fallas (por ejemplo, en la dimensión de género y el análisis del impacto) y no se considera que estén suficientemente institucionalizados en el mismo MADR y cuenten con una suficiente comunicación con los sistemas informativos del Gobierno y del FIDA.

---

<sup>187</sup> Examen de mitad de período de Oportunidades Rurales.

<sup>188</sup> Informe de supervisión de 2012 de Oportunidades Rurales.

<sup>189</sup> Información recogida durante la misión.

<sup>190</sup> Informe de supervisión de 2021 del TOP y análisis.

### **Observaciones principales**

- El potencial del FIDA en Colombia (en términos de enfoques y mecanismos probados de lucha contra la pobreza rural y empoderamiento de actores rurales) es mayor de lo que se pudo lograr en términos de la dinamización de la cartera de préstamos. Esta es limitada y no se incrementó en el último decenio, especialmente por las cantidades reducidas de asignaciones presupuestarias (con arreglo al PBAS) de parte del Fondo para el país.
- La ausencia de una oficina en el país combinada con la rotación de los directores en el país desde el año 2013 y el hecho de que estos estén a cargo simultáneamente de varios países no contribuyen 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 colaboran 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 durante el período, con equipos al final altamente comprometidos y con capacidades.
- Un problema permanente es el que representan los sistemas de SyE que no logran institucionalizarse, requieren de muchos esfuerzos en la gestión de cada proyecto, y no están orientados hacia el impacto, ni hacia la elaboración de un cuerpo sólido de recomendaciones para institucionalizar y ampliar la escala de las operaciones.

## V. Conclusiones y recomendaciones

### A. Conclusiones

185. **Conclusión 1. Estrategias y programas en el país pertinentes en un contexto nacional complejo.** El FIDA ha desarrollado una trayectoria histórica en Colombia que combinó, con buenos resultados, innovación y armonización con las políticas públicas rurales. Ha sido pionero al introducir, en la esfera de las políticas públicas, enfoques y mecanismos para abordar la pobreza rural de una manera no asistencialista. Durante dos decenios promovió proyectos orientados a los productores y empresarios en pequeña escala, con una cobertura amplia y diversa a nivel nacional, respondiendo a las demandas de estos actores locales y facilitando su acceso a recursos públicos y el sentido de 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 han mostrado ser congruentes con varios de los postulados del Acuerdo de Paz y la RRI. La experiencia del FIDA en Colombia podría ser de utilidad para otros países de América Latina y otras regiones que enfrenten situaciones similares de conflicto y posteriores a conflictos.
186. **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.
187. **Conclusión 3. Una transición en curso hacia la diversificación de las estrategias rurales.** Las operaciones del FIDA evolucionaron desde una lógica ligada a las microempresas y pequeñas empresas que participan 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 (por ejemplo, servicios comerciales, turismo, agroturismo, ecoturismo, gastronomía, artes y artesanías, gestión cultural, servicios ambientales, entre otros). Esto es muy coherente con la pluriactividad y multifuncionalidad que caracterizan a 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, en general, no cuentan con un enfoque territorial que permita agregar valor y articular actores y activos en estrategias más potentes, que no sean solo sectoriales y asociativas, sino que integren más profundamente las dinámicas territoriales.
188. **Conclusión 4. Una inversión en las instituciones.** Las estrategias y los programas del FIDA en Colombia han contribuido a apuntalar capacidades muy importantes del país, pese a los problemas que plantean la violencia y los conflictos endémicos. Sin embargo, ha habido avances limitado a nivel de institucionalidad y de gobernanza local, que son factores importantes para promover dinámicas territoriales sólidas. De hecho, Colombia tiene un marco normativo, político e

institucional (incluidos sistemas de información, planificación y coordinación) que es avanzado respecto a otros países de la región. También cuenta con un capital humano (profesionales y actores locales) con altos niveles de formación y conocimiento. En este contexto, el FIDA ha contribuido esencialmente a: i) la formalización de las asociaciones de productores y empresarios en pequeña escala; ii) el desarrollo de nuevos servicios financieros en favor de los pobres en las entidades financieras formales, y iii) el avance en la institucionalización de enfoques y mecanismos para llegar a los pobres de las zonas rurales, especialmente en el ministerio sectorial y en varios marcos normativos nacionales. El Fondo, acertadamente, no ejecuta, como hacen algunas agencias de cooperación, sino que aporta esencialmente a consolidar las instituciones del país. En el período de la EPPP, el FIDA ha contribuido, sobre todo, a que los ciudadanos y beneficiarios de las zonas 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.

189. **Conclusión 5. Obstáculos 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 ámbito específico de actuación 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 (USD 74 millones en préstamos durante 40 años, lo que representa una cantidad de recursos muy inferior a otras agencias de cooperación multilaterales y bilaterales), el Fondo ha apoyado proyectos valiosos que incidieron en las causas fundamentales 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 ampliación de escala, de aportar en los momentos claves de decisión política y programática y de desarrollar alianzas estratégicas concretas.
190. En el largo plazo, no se han podido superar algunos obstáculos reiterativos que han limitado el alcance de los resultados. Los más importantes son: i) la débil propensión y capacidad del FIDA para forjar alianzas eficaces y eficientes, especialmente con otras agencias de cooperación internacional, pero también a nivel interministerial y territorial; ii) un tipo de gestión de los conocimientos caracterizada por una constelación de donaciones que, en la mayor parte de los casos, no estuvieron vinculadas entre sí ni con las operaciones de préstamo, y por una producción de resultados que no son suficientes para mostrar pruebas de los cambios y el impacto, y iii) la escasa disponibilidad de recursos para comunicar hallazgos y enseñanzas que sirvan a quienes se encargan de tomar las decisiones. Actualmente se da una coyuntura favorable en Colombia: la entrada en funciones 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 diseño conjunto de nuevas operaciones. Esto implica recoger de manera sistemática las mejores lecciones aprendidas de las contribuciones del FIDA en el país, pero también tener la capacidad de abordar la conclusión de un ciclo y el inicio de uno nuevo.

## **B. Recomendaciones**

191. **Recomendación 1. Canalizar un portafolio de recursos más importante 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.

192. **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.
193. **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.
194. **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 confluír de manera estructurada instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje, institutos técnicos superiores y universidades comprometidas con los territorios.
195. **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.

## Definiciones de los criterios de evaluación utilizados por OEI

### Criterios de evaluación

#### Relevancia

Medida en que i) los objetivos de la intervención o estrategia son congruentes 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 la estrategia\* y las estrategias de focalización adoptadas se ajustan a 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.

Se evalúa la **gestión de los conocimientos**: medida en que el programa financiado por el FIDA en el país recoge, crea, extrae, difunde y utiliza los conocimientos.

También se evalúa la **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.

Además, se evalúa la **colaboración en el ámbito de las políticas**: medida en que el FIDA y las partes interesadas en el país colaboran, y los avances de esa colaboración, para apoyar el 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 determinan las oportunidades económicas generadas para que un gran número de personas de las zonas rurales puedan salir 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 al momento de la evaluación, incluido cualquier resultado diferencial entre grupos. Un subámbito específico de la eficacia se refiere a la innovación, es decir, la 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.

#### Eficacia

Medida en que la intervención o la estrategia en el país ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y resultados al momento de la evaluación, incluido cualquier resultado diferencial entre grupos. Un subámbito específico de la eficacia se refiere a la innovación, es decir, la 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" se refiere a la conversión de insumos (por ejemplo, fondos, conocimientos técnicos, recursos naturales, tiempo) en productos, efectos directos e impacto 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, y
- cambios en las instituciones y las políticas.

En la evaluación del impacto se tratará de determinar si los cambios han sido transformadores, generando modificaciones 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).

## Criterios de evaluación

### **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.

Un ámbito específico de la sostenibilidad es la 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 las mujeres**

Medida en que las intervenciones del FIDA han contribuido a una mayor igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, 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 efectos diferenciales en función del género y la forma en que estos interactúan con otras formas de discriminación (como por motivos de edad, etnia, condición social y 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. Se evalúa la 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 y 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.

---

Fuente: Manual de Evaluación del FIDA (2022).



## Matriz de evaluación

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
<p>Relevancia: La medida en que i) los objetivos de la intervención/estrategia son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes; ii) el diseño de las intervenciones o la estrategia* y las estrategias de focalización adoptadas se ajustan a 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 relevancia 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>¿El FIDA tuvo un papel relevante al crear oportunidades para los pobres del medio rural que participan en microempresas rurales y la agricultura familiar campesina, entre ellos mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas y afrodescendientes?</p> <p>¿Cuál fue el rol concreto del FIDA respecto a la nueva agenda rural integral y el proceso de paz en curso?</p> <p>Si el FIDA demostró relevancia, ¿cuáles fueron los motivos por los cuales no se generaron nuevas operaciones desde 2011 ni en el marco del COSOP de 2016?</p>	<p>Medida y grado en que el FIDA alineó los COSOP y los proyectos con las políticas nacionales y realizó cambios para reflejar la evolución de estas.</p> <p>Medidas a través de las cuales se atendieron las demandas de los beneficiarios.</p> <p>Calidad técnica de los COSOP y los proyectos, incluido el análisis de los riesgos y las lecciones aprendidas.</p>	<p><b>Revisión documental</b> (políticas y agendas rurales de Colombia; COSOP, diseños de proyectos y donaciones).</p> <p><b>Entrevistas</b> (a distancia y durante el trabajo de campo) con autoridades del FIDA y del Gobierno, equipos de proyectos, informantes clave.</p> <p><b>Trabajo de campo</b> (especialmente organizaciones rurales y gobiernos locales).</p>
<p>Coherencia (principalmente para evaluaciones estratégicas y a nivel de país):</p> <p>Comprende dos nociones: la coherencia interna y externa. La coherencia interna es la sinergia de la intervención/estrategia en el país con otras intervenciones respaldadas por el FIDA en un país, sector o institución. La coherencia externa es la congruencia de la intervención/estrategia con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto.</p> <p>Las actividades no crediticias son ámbitos específicos para evaluar la coherencia.</p>		
<p>¿Cuál fue 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>¿En qué medida el FIDA promovió, de manera coherente y articulada, innovaciones y conocimientos orientados a impulsar alternativas para las</p>	<p>Tipo y nivel de coordinación, complementariedad o sinergia entre el FIDA y otros asociados. ¿Se generó duplicación de esfuerzos? ¿Hubo efectos no planeados?</p> <p>Grado de articulación entre las actividades crediticias y no crediticias.</p> <p>Conjunto de innovaciones y conocimientos generados y empleados en el ámbito de las políticas públicas y en otras instituciones, programas y proyectos para ampliar las oportunidades de los pobres rurales.</p>	<p><b>Revisión documental</b> (COSOP, diseños y resultados de proyectos y donaciones; informes de supervisión).</p> <p><b>Entrevistas</b> (a distancia y durante el trabajo de campo) con autoridades del FIDA y del Gobierno, equipos de proyectos, agencias de cooperación y otros asociados.</p>

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
microempresas rurales y la agricultura familiar, e incidir en el diálogo, el diseño y la implementación de políticas en favor de los pobres rurales?		
Eficacia: La medida en que la intervención/estrategia en el país logró, o se espera que logre, sus objetivos y resultados al momento de la evaluación, incluidos los resultados diferenciales entre los grupos.		
<p><b>¿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?</b></p> <p><b>¿Cuáles han sido los factores facilitadores u obstaculizadores del contexto, y qué medidas de mitigación se aplicaron frente a los obstáculos?</b></p> <p><b>¿Cuáles fueron las mayores innovaciones impulsadas por el FIDA en Colombia y qué características tuvieron? ¿Hubo aportes innovadores diferenciados y complementarios entre las actividades crediticias y no crediticias?</b></p> <p><b>¿Cuán eficaz fue el FIDA para llegar a mujeres rurales, desplazadas y jefas de hogar, jóvenes, poblaciones indígenas y afrodescendientes?</b></p>	<p>Comparación entre la cobertura prevista (poblacional y territorial) y la lograda.</p> <p>Porcentaje de llegada a población en desventaja respecto a lo previsto, y mecanismos para lograr la focalización deseada.</p> <p>Comparación entre los resultados previstos y los logrados.</p> <p>Factores facilitadores u obstaculizadores del contexto, y medidas de mitigación aplicadas frente a los obstáculos.</p> <p>Tipo de innovaciones promovidas por el FIDA (diferenciando entre actividades crediticias y no crediticias).</p>	<p><b>Revisión documental</b> (COSOP, diseños y resultados de proyectos y donaciones; líneas de base, informes de supervisión; estudios específicos).</p> <p><b>Entrevistas</b> (a distancia y durante el trabajo de campo) con autoridades del FIDA y del Gobierno, equipos de proyectos, instituciones donatarias.</p> <p><b>Trabajo de campo</b>, buscando recabar información primaria diferenciada entre Oportunidades Rurales (ex post), TOP y donaciones seleccionadas.</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” se refiere a la conversión de insumos (fondos, experiencia, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos, resultados e impacto 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 de la evolución del contexto. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operacional (¿qué tan bien se gestionó la intervención?).</p>		
<p>¿Con qué grado de eficiencia se ha prestado el apoyo del FIDA durante el período de la EEPP?</p> <p>¿Qué insumos financieros y técnicos (préstamos, donaciones, asistencia técnica, otros) se han desplegado y de qué manera?</p> <p>¿Cuán eficientemente fueron implementados los proyectos, en particular: a) la oportunidad de la preparación y el procesamiento de los proyectos, así como de su implementación y sus desembolsos (incluido el desempeño de la gestión de proyectos); b) la relación costo-beneficio y la tasa interna de retorno; (c) los costos de gestión de los proyectos?</p>	<p>Costos de gestión.</p> <p>Tipo de equipos y personal asignado.</p> <p>Tasas de desembolsos.</p> <p>Costo/beneficiario.</p> <p>Costos unitarios (comparados con otros proyectos y costos unitarios del Gobierno).</p> <p>Tasa interna de retorno.</p> <p>Cumplimiento de los acuerdos y las condiciones de préstamo.</p>	<p>Revisión documental (escritorio: bases de datos del FIDA y del Gobierno; datos financieros de los proyectos).</p> <p>Entrevistas a distancia con personal del FIDA (finanzas; operaciones en el país; División de América Latina y el Caribe).</p> <p>Autoevaluaciones del equipo del programa y gestión del FIDA.</p>

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
<p>¿Cómo se desplegaron y organizaron los recursos humanos del FIDA para supervisar y organizar la cartera de préstamos y participar en las actividades no crediticias?</p> <p>¿Cuáles fueron los principales factores que afectaron la eficiencia de los préstamos? ¿A qué se debe que no se haya aprobado ningún nuevo proyecto en los últimos 10 años y, por el contrario, ha habido una gran masa de donaciones?</p>		
<p>Impacto: La medida en que una intervención/estrategia en el país ha generado o se espera que genere efectos significativos de alto nivel, positivos o negativos, previstos o no previstos.</p> <p>Este criterio incluye los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cambios en los ingresos, los activos y las capacidades productivas;</li> <li>• cambios en el capital social/humano;</li> <li>• cambios en la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares, y</li> <li>• cambios en las instituciones y políticas.</li> </ul> <p>El análisis del impacto buscará 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 los efectos distributivos de los cambios en los grupos pobres y marginados).</p>		
<p>¿Cuál fue la contribución del FIDA a la reducción de la pobreza y la desigualdad y al acceso y control de activos tangibles e intangibles por las poblaciones rurales desfavorecidas? En particular: a) ¿cuál fue la contribución de la cartera del FIDA para mejorar las capacidades empresariales, la diversificación y el desempeño de las empresas rurales? y b) ¿se fortalecieron 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 muy desfavorecidos se han beneficiado de manera considerable?</p>	<p>Incremento de la capacidad productiva de los beneficiarios.</p> <p>Mejora de las condiciones de vida (activos, ingresos, entorno natural) de los beneficiarios.</p> <p>Mejora de la capacidad de gestión de las organizaciones rurales.</p> <p>Acceso de los hogares rurales a servicios financieros.</p> <p>Incremento del volumen de conocimientos y los activos sociales, productivos y financieros de los hogares rurales.</p> <p>Productos de conocimiento generados que han contribuido a los procesos de diálogo sobre 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><b>Revisión documental</b></p> <p><b>Trabajo de campo</b> estructurado diferenciando áreas de cobertura y el análisis del impacto de los dos préstamos, contrastada con la información oficial disponible desde el Censo Poblacional, el Censo Agropecuario y otras bases de datos oficiales del DANE y el DNP; grupos focales; visitas a hogares, parcelas y microempresas.</p>
<p>Sostenibilidad: La medida en que las autoridades gubernamentales, las organizaciones donantes, el sector privado y otras agencias mantienen y amplían (o es probable que mantengan y amplíen) los beneficios netos de la intervención o estrategia.</p>		

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
<p>Nota: Esto entraña 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 un análisis de la resiliencia, los riesgos y las posibles compensaciones.</p>		
<p><b>¿En qué medida los resultados del COSOP y su cartera de préstamos han sido apropiados por la población beneficiaria del FIDA con continuidad y sostenibilidad en el tiempo?</b></p> <p><b>¿En qué medida las acciones y los logros continúan y han sido replicados, en distintos niveles (FIDA, ¿Gobierno, agencias, otros)?</b></p> <p><b>¿En qué medida el 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?</b></p> <p>Tomando en cuenta el contexto complejo de Colombia, las lecciones aprendidas del FIDA, el Gobierno y otros asociados, ¿cuál es la futura orientación estratégica del FIDA para buscar fortalecer las sinergias?</p>	<p>Continuidad e incremento de los cambios generados.</p> <p>Continuidad de actividades generadas.</p> <p>Grado en que el Gobierno y otros asociados han incorporado y financiado las mejores prácticas impulsadas por el FIDA en sus proyectos, programas y políticas.</p> <p>Grado de implicación del sector privado para ampliar las actividades.</p>	<p><b>Revisión documental</b> (documentos estratégicos del FIDA sobre la ampliación de escala y otros de políticas; documentos y estudios inherentes a la cartera de préstamos y a las donaciones seleccionadas)</p> <p><b>Trabajo de campo</b>, especialmente con grupos focales de beneficiarios y no beneficiarios directos del FIDA.</p> <p>Entrevistas con autoridades del Gobierno y el FIDA.</p>
<p>Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: La medida en que las intervenciones del FIDA han contribuido a mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, por ejemplo en términos de acceso de las mujeres a los bienes, recursos y servicios y su propiedad; la participación en la toma de las decisiones; el equilibrio de la carga de trabajo e 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, actitudes, comportamientos y creencias que sustentan la desigualdad de género.</p> <p>Las evaluaciones valorarán en qué medida las intervenciones y estrategias han sido transformadoras en materia 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, y 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 en el país sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?</p>	<p>Igualdad de género en el acceso a activos y fuentes de ingresos.</p> <p>Igualdad de género en el acceso a las instituciones rurales y la influencia en ellas.</p> <p>Cargas de trabajo equitativas en función del género.</p> <p>Posición de las mujeres en las organizaciones de base, y grado de liderazgo y toma de decisiones.</p>	<p>Revisión documental y trabajo de campo.</p>
<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 en el país.</p>		

Criterios de evaluación y preguntas claves	Indicadores	Fuentes
<p>Se analiza la idoneidad del sentido de apropiación y responsabilidad del prestatario durante todas las fases del proyecto, incluido el desempeño del Gobierno, la agencia de ejecución y el acompañamiento del proyecto para garantizar una preparación y ejecución 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 implicadas en el proyecto.</p>		
<p>¿Qué participación tuvo el Gobierno de Colombia en el diseño, la ejecución y el seguimiento del COSOP, los dos préstamos y las donaciones? ¿Qué tipo de desempeño tuvo en el período cubierto por la EEPP?</p>	<p>Funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos, a nivel técnico y financiero.</p>	<p><b>Revisión documental</b> (COSOP, documentos de proyectos y acuerdos con el Gobierno, informes de supervisión, informes finales, entre otros).</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>Evidencia de las supervisiones y diálogos del Gobierno con el FIDA.</p> <p>Número y calidad de las misiones de supervisión.</p>	<p><b>Entrevistas con autoridades del Gobierno y el FIDA.</b></p>
<p>¿Qué lecciones aprendidas clave se pueden obtener de la relación pasada entre el FIDA y el Gobierno?</p>	<p>Calidad de los informes de revisión intermedia y de los informes finales.</p> <p>Calidad de la revisión del COSOP.</p>	

**Resumen de puntajes por criterio: EPPP Colombia**

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

## Resumen de las operaciones del FIDA en Colombia

Nombre del proyecto	Monto total del proyecto (millones de USD)	Aporte del FIDA (millones de USD)	Cofinanciación internacional (millones de USD)	Aporte de contrapartida nacional (millones de USD)	Contribución de los beneficiarios (millones de USD)	Duración	Institución cooperante	Nivel de desembolso del préstamo del FIDA	Area de implementación	Estado del proyecto
Proyecto de Desarrollo Rural Arauca II	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 la Microempresa Rural (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 Rurales)	49 378 000	19 777 000	-	26 401 000	3 200 000	2006-2013	FIDA	99 %	Sucre, Bolívar Córdoba, Santander, Boyacá, Choco, Cauca, Nariño	Cerrado
Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad (TOP) <sup>1</sup>	75 724 130	30 536 045	AECID: 19 948 681 Unión Europea: 5 800 000	5 755 655	13 683 749	2011-2022	FIDA	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

Fuentes: FIDA, Oracle Business Intelligence, Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, informes finales de proyectos.

<sup>1</sup> El monto total de TOP y el aporte de contrapartida nacional corresponden a los importes aprobados. En cuanto a los montos efectivos, se tiene a 30 de septiembre de 2021, como se los expresa en el cuadro 9, donde el aporte del Gobierno sube a USD 13 500. Las cifras de la financiación del FIDA y la cofinanciación externa presentan el estado actual y efectivo (no el aprobado), en agosto de 2022. El monto total del proyecto incluye la contribución de la Unión Europea, como parte de la ayuda presupuestaria al Gobierno nacional.

## Donaciones financiadas por el FIDA en Colombia

**Selección estratégica de las donaciones**<sup>1</sup>. Dada la importancia estratégica de las donaciones para la EEPP relativa a Colombia, y considerando su alto número (46), se ha procedido de la siguiente manera. En primera instancia, se las clasificó según su tipología<sup>2</sup> y luego se hizo una selección aplicando una combinación de los siguientes cinco criterios: i) las más recientes, correspondientes sobre todo al segundo COSOP (desde 2016 hasta 2019)<sup>3</sup>; ii) las de mayor envergadura y/o las que implican una cierta agregación, es decir, teniendo en cuenta los asociados que incluyen; iii) las orientadas a las preguntas y los 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 que tienen en cuenta la focalización en poblaciones con menores oportunidades, como Pueblos Indígenas y afrodescendientes, jóvenes y mujeres.

### Donaciones del FIDA a Colombia consideradas durante la EEPP<sup>4</sup>

ID del proyecto	Nombre del proyecto	Categoría a EEPP	Tipo	Países incluidos	Fecha de entrada en vigor	Fecha de cierre	Monto en USD	Institución receptora	Estado
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	1 750 000	Fundación ACUA	Cerrado
2000000190	El cangrejo negro, baluarte de la cultura raizal	PPyER	CS-SM	Colombia	08/08/2013	31/03/2016	300 000	Fundación ACUA	Cerrado
1000004262	Transferencias Monetarias Condicionadas y Desarrollo Rural en América Latina	GC	GR-LG	Colombia, El Salvador, Guatemala y Perú	22/05/2012	30/06/2016	1 750 000	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, Malí, Zambia, Etiopía, Lesotho	01/07/2016	31/12/2020	1 500 000	Universidad de los Andes	Cerrado

<sup>1</sup> Se entiende que pueden ser donaciones de menor envergadura, pero que han incluido instituciones que han sido asociados estratégicos del FIDA durante muchos años y cuyos temas han sido consustanciales a la evolución de las prioridades del Fondo en Colombia. Por lo tanto, varias donaciones corresponden a una misma institución.

<sup>2</sup> Se usaron seis categorías: i) gestión del conocimiento (que incluye distintos tipos de investigación, investigación-acción y sistematización) (GC); ii) diálogo sobre 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).

<sup>3</sup> Se evitaron las donaciones aprobadas en 2020 y 2021 por ser demasiado recientes. Debido a la pandemia, difícilmente se puede identificar algún resultado.

<sup>4</sup> Se cuenta con archivos de Excel completos sobre todas las donaciones y el proceso de selección progresivo que se ha desarrollado.

ID del proyecto	Nombre del proyecto	Categoría a EEPP	Tipo	Países incluidos	Fecha de entrada en vigor	Fecha de cierre	Monto en USD	Institución receptora	Estado
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	1 808 400	Rimisp	Cerrado
2000001500	Desarrollo territorial en el post conflicto colombiano	DP	CS-SM	Colombia	01/07/2016	30/09/2017	200 000	Rimisp	Cerrado
2000001512	Jóvenes rurales, territorios y oportunidades: Una estrategia de diálogo de políticas	GC/DP	GR-LG	México, Colombia, Ecuador y Perú	14/11/2016	31/12/2019	1 751 000	Rimisp	Cerrado
2000001053	Promoting People-Centred Land Governance with International Land Coalition Members	FI/DP	GR-LG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• África: Camerún, Madagascar, Malawi, Níger, Sudán del Sur, República Unida de Tanzania, Togo, Uganda, Kenya</li> <li>• Asia: Bangladesh, Camboya, India, Indonesia, Nepal, Filipinas</li> <li>• Europa y Oriente Medio: Albania</li> <li>• América Latina y el Caribe: Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Perú</li> </ul>	10/12/2015	31/12/2017	2 000 000	ILC	Cerrado
2000001537	Time for Action on People-Centred Land Governance	FI/DP	CNTRB-LG	66 países en los que operan los miembros de la ILC. Énfasis en: Albania, Bangladesh, Bolivia, Camboya, Camerún, Colombia, República Democrática del Congo, Guatemala, India, Indonesia, Madagascar, Malawi, Nepal, Nicaragua, Perú, Filipinas, Sudán del Sur y Togo	01/04/2016	28/02/2019	5 000 000	ILC	Cerrado
2000001792	Land Governance_ILC	FI/DP	GR-LG	/	03/11/2017	30/04/2019	2 000 000	ILC	Cerrado
2000002830	ILC People-centered_2019	FI/DP	GR-LG	Albania, República de Moldova, Camerún, Congo, Kenya, Madagascar, Malawi,	07/11/2019	31/12/2020	2 200 000	ILC	Cerrado

ID del proyecto	Nombre del proyecto	Categoría a EEPP	Tipo	Países incluidos	Fecha de entrada en vigor	Fecha de cierre	Monto en USD	Institución receptora	Estado
				Senegal, Sudáfrica, República Unida de 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	500 000	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 posconflicto en Colombia	DP	CS-SM	Colombia	06/10/2017	31/12/2019	300 000	ART	Cerrado
2000000490	Proyecto red regional de empresas rurales inclusivas	PPyER	GR-SM	Argentina, Bolivia, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador y Nicaragua	03/09/2015	31/03/2018	499 600	Federación de Cooperativas Agroindustriales	Cerrado

Fuente: Elaborado por la OEI a partir de los datos del 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 de Cooperación Multilateral, Ministerio de Relaciones Exteriores

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

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

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

Alexander Buendía Bonilla, Especialista en SyE, UNC de El Campo Emprende, MADR

Roberto Rodríguez, Especialista en Activos Financieros, UNC de El Campo Emprende, MADR

Ricardo Ramírez, Especialista en Servicios Empresariales, UNC de El Campo Emprende, MADR

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

Claudia Camacho, Contadora, UNC de El Campo Emprende, MADR

Omar Franco, Viceministro, MADR

Sergio Ramírez, Director de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos (DCPGI), MADR

Socorro Aguas Pineda, Coordinadora, DCPGI, MADR

Katherine García Fajardo, Contratista, MADR

Lili Sofía Mendoza, Contratista, Oficina de Asuntos Internacionales, MADR

Andrea Mauricio León, Contratista, Dirección de Política Pública, MADR

David Camilo Fonseca, Contratista de Planeación, DCPGI, MADR

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

María Helena Reyes Donado, Responsable técnica de planeación, FINAGRO

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

Iván Villa, Coordinador Empréstitos de Banca Multilateral (Minhacienda)

Fernando Henao Velasco, Director de la Dirección 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, 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 de Oferta Pública, Líder de articulación y Generación de Ingresos, PS

## **FIDA**

Maija Peltola, Directora para Colombia, México, la República Dominicana y Guyana, División de América Latina y el Caribe (actual)

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

Paolo Silveri, ex Economista de la División de América Latina y el Caribe, actual Director en Haití

Carmen Eugenia Morales, consultora de la División de América Latina y el Caribe, Especialista en SyE

Ricardo Rodríguez, consultor de la División de América Latina y el Caribe, Especialista en desarrollo rural

Esperanza Peñuela, consultora de la División de América Latina y el Caribe, Especialista financiera

Juan Moreno, ex Gerente del Programa del FIDA en Colombia (2013-2015)

Jesús Quintana, ex Gerente del Programa en Colombia (2016-2020)

Fabrizio Bresciani, Economista Regional Principal

## **Donaciones**

Juan Moreno, Director de PROCASUR

Carlos Vanegas, Responsable legal de PROCASUR Colombia

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

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

Germán Escobar, Investigador principal del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp)

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

Vanessa Vivero, Coordinadora de Seguimiento y Evaluación, Fundación ACUA

David Soto, Director de la Fundación ACUA

Marcela Aragón, Directora de la Escuela Taller Tumaco

Zulema Burneo, Coordinadora para América Latina de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra (ILC)

Javier Medina, Investigador del Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP) y miembro de la ILC Colombia

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

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

### **Instituciones internacionales y agencias de cooperación**

Karen Jimenez Morales, Profesional Misional Especializada en Cooperación Internacional, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Alan Bojanic, Representante de la FAO en Colombia

Mariana Escobar, ex Subdirectora de Prosperidad Social, ex Directora de la Agencia de Renovación del Territorio (ART), Representante de la FAO en el Perú

Verónica Guerrero, Consultora Internacional de Programa – Sistema de Alerta Empresarial, Programa Mundial de Alimentos (PMA)

Vicente Ortega Cámara, Coordinador General de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en Colombia

Adriana Senior, Presidenta 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 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (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 Oportunidades Rurales en varios cargos, ex Director de la Dirección de Desarrollo Rural (del MADR), exresponsable de atención del área rural de Prosperidad Social (PS), exconsultor del FIDA)

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

Guillen Calvo, Director de 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 de Tumaco, El Campo Emprende, MADR

Lida María Melo, ex Coordinadora Regional de Nariño, El Campo Emprende, MADR

Camila García, ex Coordinadora Regional de Putumayo, El Campo Emprende, MADR

Dayana Castro, ex Coordinadora Regional de Sucre, El Campo Emprende, MADR

### **Beneficiarios**

Asociación	Participantes
<b>Tumaco</b>	
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	Participantes
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
<b>Túquerres</b>	
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, Narcisca 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
<b>Puerres</b>	
Precooperativa Multiactiva de Mujeres Emprendedoras de Puerres (PRECOMEEP)	Alba Marlene Palya Coral, Leidy Johanna Cuaspid 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	Participantes
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
<b>Belén de Umbría</b>	
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
<b>Puerto Asís</b>	
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 del Mundo	Doris Edith Huaca, Yiseth Daniela Díaz Huaca, Nancy Patricia Guaca Daza, Rosemberg Guaca Daza, Jesús Guaca Imbachi, Dari Olivia Calderón

Asociación	Participantes
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
<b>Mocoa</b>	
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.
<b>San Onofre</b>	
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 Mielles, 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
<b>Tolú Viejo</b>	
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 Construyendo 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 sobre el contexto

Este anexo presenta gráficos, mapas e información de algunos de los aspectos más relevantes abordados en la sección II, referida al contexto de Colombia, a fin de sustentar varios de los argumentos presentados.

Las secciones del presente anexo son las siguientes:

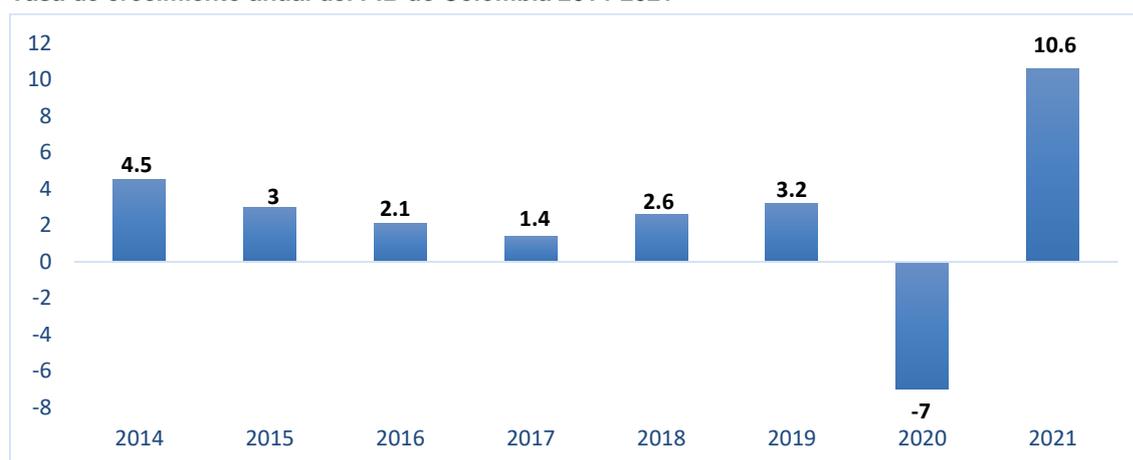
1. Indicadores socioeconómicos
2. Uso y tenencia de la tierra
3. Inversión pública para el sector agrícola en Colombia
4. Cooperación internacional en Colombia

### 1. Indicadores socioeconómicos

#### Figuras relevantes sobre el contexto del país

Figura 1

Tasa de crecimiento anual del PIB de Colombia 2014-2021



Fuente: Comunicado de prensa del DANE (febrero de 2022)<sup>1</sup>.

Figura 2

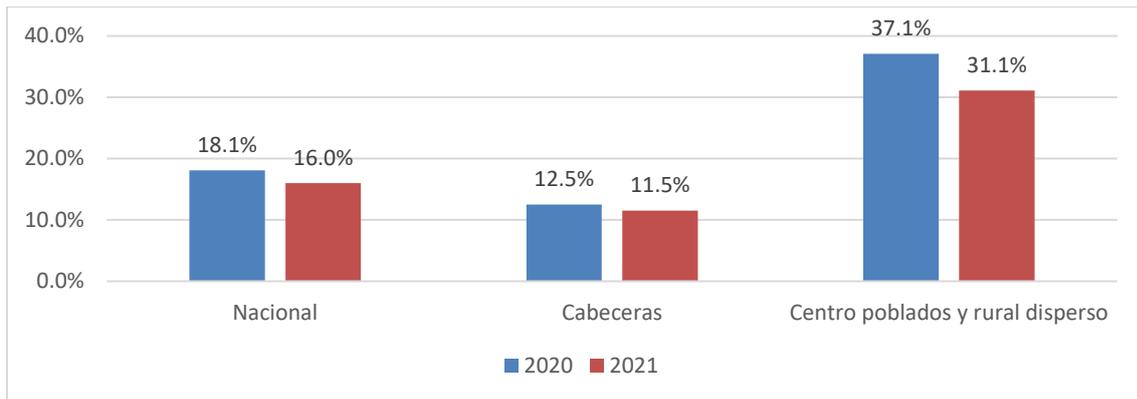
Tasa de crecimiento de la agricultura, silvicultura y pesca, valor agregado (porcentaje del PIB) en Colombia



Fuente: Boletín técnico del DANE, años 2014 a 2021.

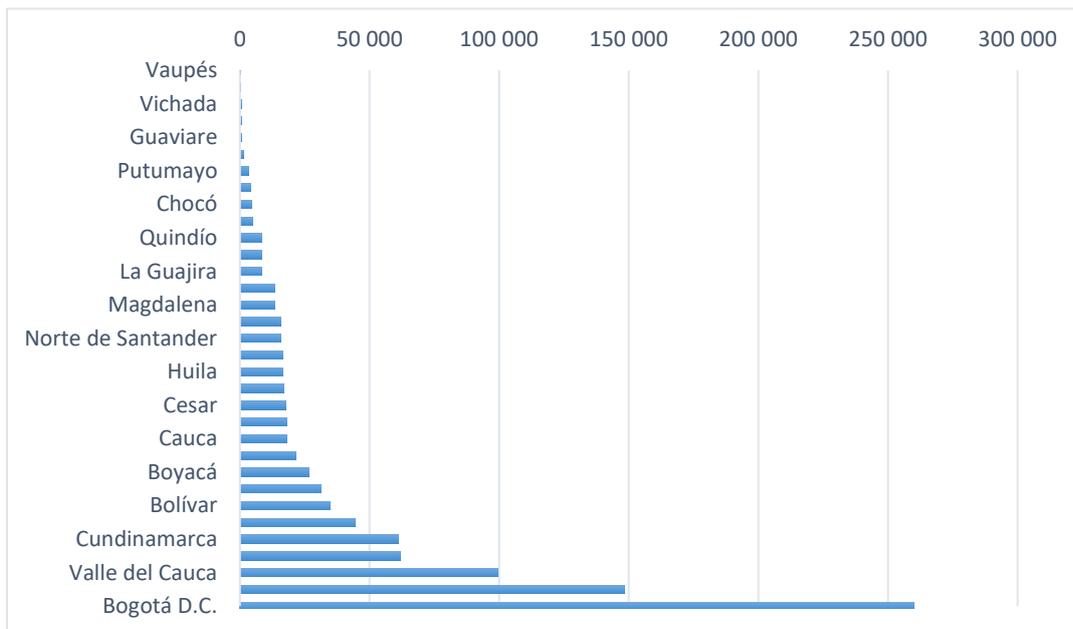
<sup>1</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim21.pdf)

Figura 3  
**Índice de pobreza multidimensional, 2020-2021**



Fuente: Comunicado de prensa del DANE (2021)<sup>2</sup>.

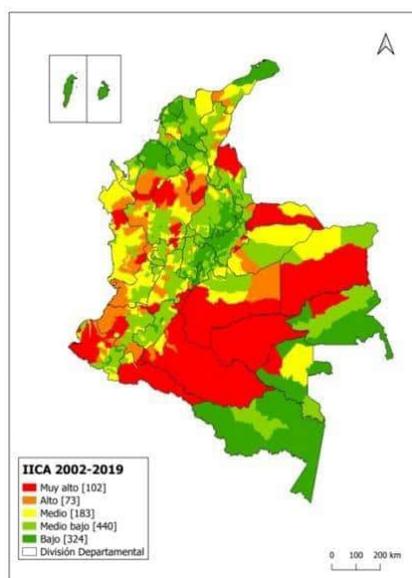
Figura 4  
**Producto interno bruto por departamento, 2020 (miles de millones de pesos)**



Fuente: Anexos estadísticos del DANE sobre el PIB departamental, 2005-2020 provisional.

<sup>2</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2021/cp\\_pobreza\\_multidimensional\\_21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/cp_pobreza_multidimensional_21.pdf)

Mapa 1  
**Incidencia promedio del conflicto armado, 2002-2019**



Fuente: Cálculo del Grupo de Proyectos Especiales del Departamento Nacional de Planeación, 2021<sup>3</sup>.

## 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. En 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, pág. 10), por lo que es de esperarse que haya incrementos presupuestarios y de gestión en esta esfera de la política pública.

## 3. Inversión pública para el agro en Colombia

### Desarrollo

En Colombia, el sector agropecuario está compuesto por siete entidades: dos agencias (la ANT y la ADR), el MADR, la UPRA, el ICA, la URT y la AUNAP. Según cifras del DNP, el presupuesto combinado de estas entidades tuvo su nivel más bajo del último decenio en el año 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 siete entidades alcanzó los COP 2,2 billones<sup>4</sup>. En su momento, el entonces Ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, explicó que la caída abrupta en el presupuesto para el sector agrícola entre 2015 y 2016 (cerca de COP 1,2 billones menos) se debía a la falta de recursos en las cuentas públicas debido al desplome del precio del petróleo (Departamento de Derecho Fiscal, 2015).

<sup>3</sup>[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Politica%20de%20Vctimas/Documento\\_indice\\_Incidencia\\_del\\_Conflicto\\_Armado\\_%20IICA\\_2019.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Politica%20de%20Vctimas/Documento_indice_Incidencia_del_Conflicto_Armado_%20IICA_2019.pdf)

<sup>4</sup> Cifras en pesos constantes con año base 2020.

## Recuadro 1

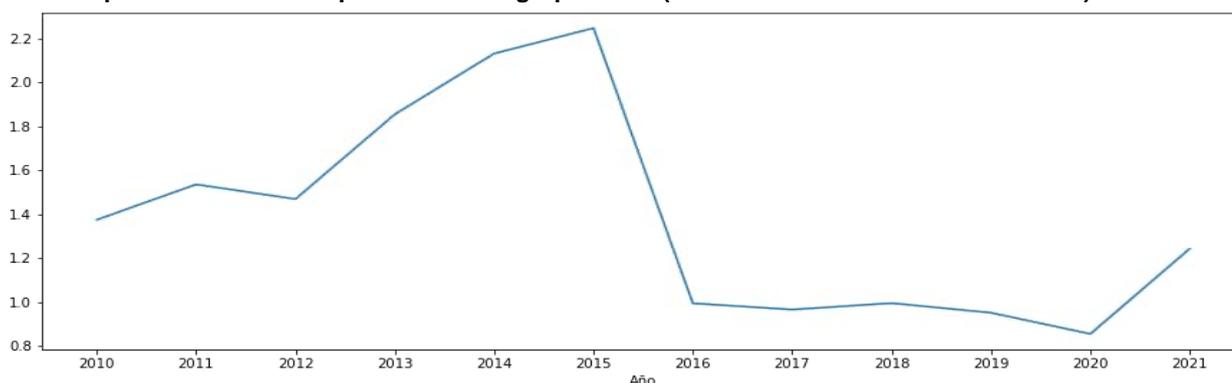
**Inequidad en la tenencia y el acceso a la tierra**

La inequidad en la tenencia y el acceso a la tierra es una cuestión histórica en Colombia. El problema ha sido agravado por decenios de conflicto armado que han resultado en el despojo y el desplazamiento de poblaciones campesinas y étnicas (Centro Nacional de Memoria Histórica, 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 con respecto a 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-EP (2016) busca invertir 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. En 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 2011 y marzo de 2021 se restituyeron 392 877 hectáreas a través de sentencias judiciales (el 57,5 % fueron hectáreas restituidas a grupos étnicos a través de 19 fallos, y el 42,5 % se restituyó a la población campesina a través de un total de 6 296 sentencias).

La política agraria del nuevo Gobierno hace hincapié en mejorar el acceso de las poblaciones campesinas y los grupos étnicos a la tierra, con un énfasis en la entrega de tierras productivas a las mujeres (Pacto Histórico, 2022, pág. 10). Este es tal vez uno de los aspectos en los que El Campo Emprende y Oportunidades Rurales tuvieron más deficiencias. 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, pág. 11). Algunas asociaciones funcionaban en terrenos entregados en comodato por las autoridades municipales, con la consecuente inseguridad asociada a los cambios de Gobierno.

## Gráfico 1

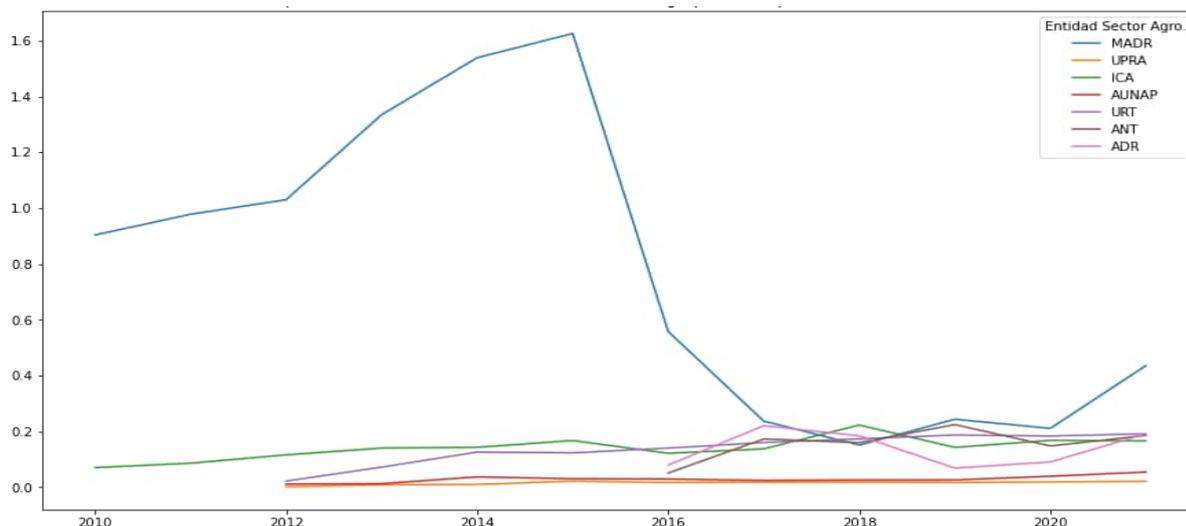
**Presupuesto de inversión para el sector agropecuario (billones de COP constantes de 2020) 2010-2021**

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

Del Gráfico 2 también se puede concluir que el presupuesto del sector agropecuario en Colombia se atomizó en varias entidades desde 2016<sup>5</sup>. Debido a que cada una de las siete entidades que componen el sector agropecuario tiene una misión clara, analizar sus presupuestos de inversión es útil para entender dónde se ha centrado el énfasis de las políticas públicas del agro en Colombia en los últimos años.

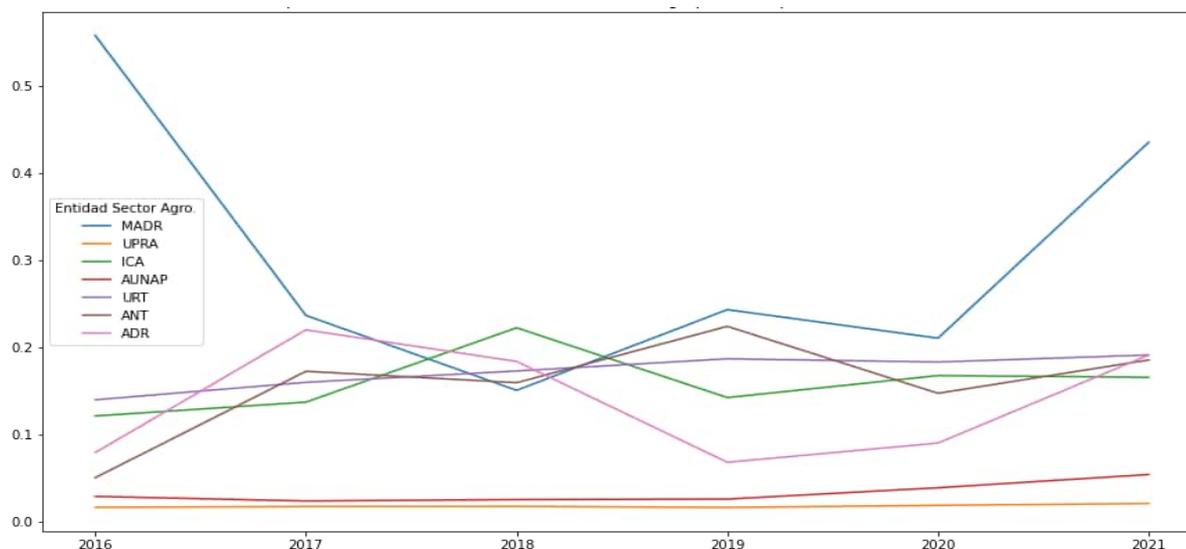
<sup>5</sup> Algunas de estas entidades fueron creadas ese año a raíz de la implementación de las recomendaciones de La Misión Rural (2015) y de lo dispuesto en el Acuerdo de Paz con las FARC-EP (2016).

**Gráfico 2**  
**Presupuesto de inversión en entidades del sector agropecuario (billones de COP constantes de 2020)**  
**2010-2021**



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

**Gráfico 3**  
**Presupuesto de inversión en entidades del sector agropecuario (billones de COP de 2020) 2016-2021**



Finalmente, en cuanto a proyectos específicos, la Tabla 1 muestra los 10 proyectos de inversión del sector rural con más recursos asignados para el año 2020. En ella se observa claramente que el control de plagas y enfermedades que lleva a cabo el ICA es el ámbito con mayor asignación para el año 2020, con cerca de COP 140 000 millones. Le siguen la restitución de tierras y el fortalecimiento de cadenas productivas, proyecto este último

ejecutado por el MADR. En cuarto lugar, se ubica el proyecto El Campo Emprende, con algo más de COP 44 000 millones de inversión.

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

Nombre	Inversión (COP)	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 seis 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	N.º	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

Anexo VII

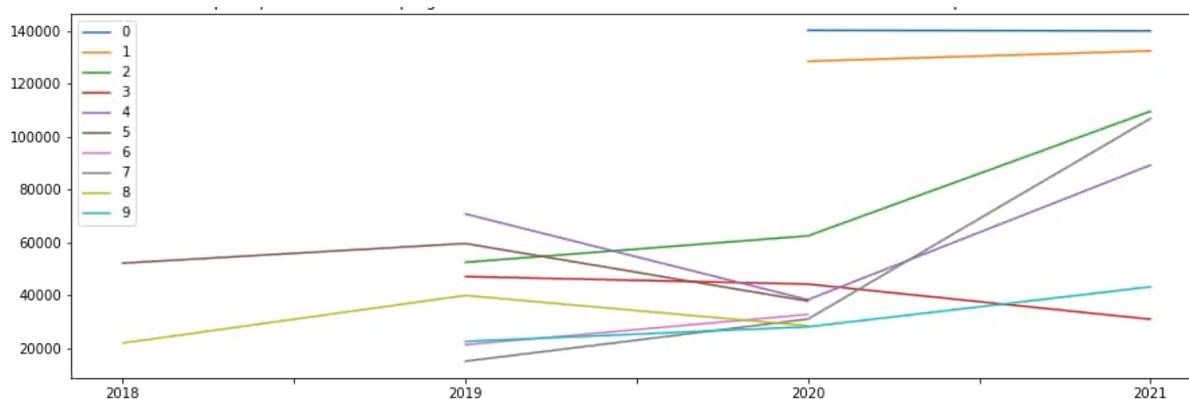
Dotación de tierras para garantizar los mecanismos de acceso a sujetos de reforma agraria a nivel nacional	5	-	-	52 089	59 536	37 712	-
Fortalecimiento de la cofinanciación de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural para la población rural a nivel nacional	6	-	-	-	21 180	32 688	-
Fortalecimiento 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 salientes 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 período 2016-2018<sup>6</sup>. Además, el monto de inversión que le ha sido asignado a esta iniciativa ha disminuido constantemente en términos reales en el período 2019-2021. El Gráfico 4 muestra la misma información que la Tabla 2 de manera gráfica, lo que permite apreciar mejor las tendencias. Para identificar los proyectos, consulte la segunda columna de la Tabla 2.

Gráfico 4

**Evolución del presupuesto de los 10 programas del sector rural con más inversión en 2020 (millones de COP constantes de 2020)**



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

<sup>6</sup> 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 anteriores a 2019, El Campo Emprende no figure en esas bases porque tenía otro nombre, ya que se cambiaron los nombres de varios de los programas del Gobierno. Al comentar el borrador de este informe, el Gobierno proporcionó la siguiente información (9 de diciembre de 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 \$30 000 millones. Para el período 2019 a 2021 los presupuestos aumentaron a niveles superiores por año de \$45 000 millones vigencia, lo que permitió realizar las convocatorias 2018, 2019 y 2020 y atender 165 municipios".

## Referencias

Departamento de Derecho Fiscal, Universidad Externado de Colombia (2015). "Presupuesto para agro e industria en 2016, preocupaciones del Congreso". Disponible en: <https://ceef.uexternado.edu.co/presupuesto-para-agro-e-industria-en-2016-preocupaciones-del-congreso/>.

DNP (2022). "Seguimiento de ejecución a la regionalización del presupuesto de inversión del PGN". Disponible [aquí](#).

## 4. Cooperación internacional en Colombia

Según la 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 Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), el país recibió cerca del doble: USD 190,0 millones. El año siguiente (2018) recibió USD 212,0 millones y, en 2019, el monto bajó a 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 los Estados Unidos, la Fundación Microfinanzas BBVA y el Gobierno del Reino Unido<sup>7</sup>.

La FAO utiliza la clasificación por sectores de la OCDE para definir qué programas son destinados al sector rural. Esta categoría incluye todos los códigos bajo el grupo 310, que corresponden a agricultura, silvicultura y pesca<sup>8</sup>. Aunque la clasificación de recursos se hace con base en el sector de la economía al que se destina el dinero y no según la entidad ejecutora, es importante señalar que en Colombia el sector rural está compuesto por siete entidades diferentes con misiones específicas. Entre estas, teniendo en cuenta el nivel del presupuesto de inversión, las más grandes son el MADR, la ANT, la URT y la ADR.

En cuanto a la distribución regional de los recursos, la base de datos de la APC<sup>9</sup> muestra que, para los últimos cuatro años, Cauca, Meta y Putumayo son los departamentos que más cooperación internacional para el sector agrícola recibieron, con cerca de USD 20 millones cada uno. Un segundo grupo de tres departamentos, conformado por Antioquia, Nariño y Caquetá, recibió alrededor de USD 12,5 millones por cada departamento. 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 bajos montos de inversión para el sector rural: Chocó y La Guajira, por ejemplo, recibieron entre 2018 y 2021 USD 2,34 millones y USD 1,18 millones, respectivamente. Sorprende también el caso del Guaviare que, a pesar de ser un departamento del posconflicto con varios municipios con PDET, recibió solo algo más de USD 1,19 millones<sup>10</sup>. 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 otros tipos de ayuda para la población vulnerable<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> La APC es la fuente de información oficial del Gobierno colombiano. Esta registra montos más bajos de cooperación para el sector rural que la FAO. Para 2019, por ejemplo, indica cerca de USD 41,08 millones. Según esta fuente, durante los últimos cuatro 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.

<sup>8</sup> <http://www.oecd.org/dac/stats/purposecodessectorclassification.htm>

<sup>9</sup> Las cifras brutas no coinciden entre la FAO y la APC. Esto probablemente se deba a que la definición de qué es sector rural y qué no varía entre las fuentes. Las cifras de la APC son más detalladas y permiten una mejor desagregación, pero solo están disponibles desde 2018 y omiten rubros que la FAO sí considera.

<sup>10</sup> APC.

<sup>11</sup> Por lo general, en forma de programas sociales, y, en especial, de transferencias de efectivo condicionadas, que son el enfoque más favorecido por entidades como el DPS en los últimos años.

[https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10061/be\\_1170.pdf](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10061/be_1170.pdf)

Finalmente, es útil resaltar que en Colombia las grandes entidades multilaterales, como el BIRF y el 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 2019<sup>12</sup>. 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 período<sup>13</sup>. Esto contrasta con los organismos de las Naciones Unidas, ya que el único de ellos que figura en la base de datos FAOSTAT como aportante al desarrollo del sector rural en Colombia es la FAO, para la que se indica un aporte de apenas USD 240 000 en los últimos 11 años (todo en 2013)<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> <https://www.fao.org/faostat/en/#data>.

<sup>13</sup> <https://www.fao.org/faostat/en/#data>.

<sup>14</sup> <https://www.fao.org/faostat/en/#data>.

## Análisis de focalización del proyecto El Campo Emprende

Esta sección contiene un análisis de las áreas focalizadas por el proyecto TOP. El objetivo del contenido presentado es comparar las zonas atendidas por el proyecto 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 cinco 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 proyecto está basado en un cruce de las cédulas de los beneficiarios con los microdatos del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) del DANE del año 2018. El ejercicio se realiza únicamente para el proyecto 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 realización del censo y la implementación de ese programa (2007-2013) podría producir resultados imprecisos.

### Unidades de medida

A lo largo del análisis se utilizan dos 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 mayor desagregación: la manzana urbana. Sin embargo, se utiliza la sección urbana porque para hacer el análisis y el cruce a nivel de manzana urbana se requiere de información sobre los códigos de los beneficiarios que los investigadores no tenían disponibles.

### Cruce de información

Las bases de datos entregadas al equipo de la OEI contienen un total de 50 330 cédulas únicas de beneficiarios del proyecto 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 localizados en el CNPV, 22 915 (el 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 se ejecutó el proyecto.

### 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 metodología se utilizó para las secciones rurales. La intención de esta comparación es determinar si efectivamente el proyecto TOP atendió las zonas en las que hay mayores carestías al interior de los municipios. De momento, la comparación se hace en un sentido 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 proyecto llegó a 4 656 (16 %) de las 29 198 secciones urbanas que hay en Colombia. Este porcentaje es más bajo en las zonas rurales, pues el proyecto únicamente atendió a familias en 3 205 secciones rurales de las 46 032 que hay en Colombia (7 %).

Tabla 3  
**Alcance general del proyecto TOP en el país**

Secciones urbanas		
Total secciones	No atendidas	Atendidas
29 198	24 539	4 659
	84 %	16 %
Secciones rurales		
Total secciones	No atendidas	Atendidas
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 proyecto viven aproximadamente 37 millones de personas, mientras que en las secciones urbanas en las que sí se ejecutó viven algo más de 7 millones de personas. La proporción de mujeres es casi igual entre ambos grupos, pero tanto para los jóvenes entre 10 y 19 años como para los jóvenes entre 20 y 29 años las secciones urbanas en las que operó el proyecto tienen una mayor proporción de estos grupos de edad que las no atendidas: 18,2 % frente al 15,9 % y 18 % frente al 17 %, respectivamente. Esto quiere decir que las secciones atendidas en la zona urbana tienen una pirámide demográfica más ancha en la base, lo que se ajustaría al mandato de atender a las poblaciones jóvenes.

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

Total personas	Personas en secciones urbanas no atendidas	Personas en secciones urbanas atendidas
36 998 170	29 777 582	7 220 588
	Secciones urbanas no atendidas	Secciones urbanas atendidas
Personas	29 777 582	7 220 588
Jóvenes entre 10 y 19 años	4 721 258	1 317 059
	15,9 %	18,2 %
Jóvenes entre 20 y 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). En las secciones rurales en las que se ejecutó el proyecto, la proporción de la población de entre 10 y 19 años es del 20,7 %, mientras que, en las secciones rurales no atendidas, esta proporción es del 19,1 %. De manera similar, la proporción de jóvenes de entre 20 y 29 años en las secciones rurales atendidas es del 16 %, mientras que en las secciones no atendidas, es del 15 %. Una anomalía curiosa es que en las áreas atendidas la proporción de mujeres es del 48 % de la población, mientras que en las áreas no atendidas es del 47 %.

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

Totales	Personas no beneficiadas	Personas beneficiadas
6 806 476	5 396 891	1 409 585
	Secciones rurales no atendidas	Secciones rurales atendidas
Personas	5.396 891	1 409 585
Jóvenes entre 10 y 19 años	1 031 453	292 087
	19,1 %	20,7 %
Jóvenes entre 20 y 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 étnico, la proporción de estas viviendas es muy baja tanto para las secciones urbanas atendidas como para las no atendidas. 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 beneficiarios del TOP y no beneficiarios, por composición étnica de la población en zona urbana**

Total viviendas	Secciones urbanas no atendidas	Secciones urbanas atendidas
Totales	10 732 453	2 535 539
Viviendas indígenas	12 453	4 077
	0,1160 %	0,1608 %
Viviendas 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 atendidas por el proyecto (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 el 0,21 % para las secciones rurales no atendidas. No obstante, se debe tener en cuenta que el tipo de 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 beneficiarios del TOP y no beneficiarios, por composición étnica de la población en zona rural**

Total viviendas	Secciones rurales no atendidas	Secciones rurales atendidas
Totales	2 280 157	513 609
Viviendas indígenas	107 353	39 716
	4,7 %	7,7 %
Viviendas 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 solo

alcanzó el nivel educativo de primaria es casi 17 puntos porcentuales más alta en las zonas rurales que en las zonas urbanas, independientemente de si estas fueron atendidas por el proyecto o no. De igual manera, tanto en el ámbito urbano como en el rural, el proyecto El 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 la educación secundaria, con el 39,9 % para las secciones urbanas no atendidas por el proyecto y el 40,9 % de la población en las secciones urbanas atendidas. Es de resaltar que la proporción de la población que llegó a la educación superior es cerca de 5 puntos porcentuales más baja en las secciones atendidas por el programa.

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

	Secciones urbanas no atendidas	Secciones urbanas atendidas
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 atendidas como para las no atendidas por El Campo Emprende, 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 la educación superior y terciaria, son básicamente las mismas. Esto quiere decir que, en relación con las carencias por educación, la focalización del programa no se centró particularmente en las poblaciones más vulnerables.

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

	Secciones rurales no atendidas	Secciones rurales atendidas
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 se ejecutó el proyecto la cobertura de servicio de acueducto (76 %) es 7 puntos porcentuales más baja que en las zonas en las que no se ejecutó (83 %). Lo mismo ocurre para la energía (2 puntos porcentuales más baja) y para Internet

(12 puntos porcentuales más baja). De manera similar, en las zonas urbanas en las que se ejecutó el proyecto, una mayor proporción de los hogares son de estrato 1 (40 %) que en las zonas no atendidas (23 %).

Tabla 10

**Comparación de los hogares beneficiarios del TOP y no beneficiarios, por cobertura de servicios públicos en zonas urbanas**

Total hogares	Secciones urbanas no atendidas	Secciones urbanas atendidas
12 067 190	9 771 891	2 295 299
	Viviendas en secciones urbanas no atendidas	Viviendas en secciones urbanas atendidas
Total	10732 453	2 535539
Acueducto	8 866 878	1 923668
	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 en las que se ejecutó y no se ejecutó el 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 no atendidas es del 31 %, mientras que la proporción en las zonas rurales atendidas es del 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 abarcadas que en las que no se ejecutó el proyecto (2 % y 3 %, respectivamente). Finalmente, la proporción de hogares de estrato 1 en las secciones rurales atendidas por el proyecto es del 49 %, mientras que en las demás secciones es del 36 %.

Tabla 11

**Comparación de los hogares beneficiarios del TOP y no beneficiarios, por cobertura de servicios públicos en zonas rurales**

Total hogares	Secciones rurales no atendidas	Secciones rurales atendidas
2 166 364	1 714 259	452 105
	Viviendas en secciones rurales no atendidas	Viviendas en secciones rurales atendidas
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 proyecto sí se centró en las zonas en donde existen más carencias teniendo en cuenta 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 beneficiarios del TOP y no beneficiarios, por densidad poblacional en zona urbana**

Total hogares atendidas por el TOP	Hogares en secciones urbanas beneficiados por el TOP	Porcentaje
40 920	22 915	56 %
	Secciones urbanas no atendidas	Secciones urbanas atendidas
Hogares	9 771 891	2 295 299
Personas	29 777 582	7 220 588
Personas/hogar	3,05	3,15
Área (en m <sup>2</sup> )	3 478 057 785	785 403 007
Área (en km <sup>2</sup> )	3 478 058	785 403
Personas/km <sup>2</sup>	8,6	9,2
Viviendas	10 732 453	2 535 539

El único punto a resaltar es que las secciones rurales atendidas por el proyecto tienen una densidad de personas por kilómetro cuadrado que es casi el doble que la densidad de las secciones rurales en las que no se ejecutó el proyecto. Esto podría sugerir que el 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 beneficiarios del TOP y no beneficiarios, por densidad poblacional en zona rural**

Total hogares atendidos por el TOP	Hogares en secciones rurales beneficiados por el TOP	Porcentaje
40 920	18 005	44 %
	Secciones rurales no atendidas	Secciones rurales atendidas
Hogares	1 714 259	452 105
Personas	5 396 891	1 409 585
Personas/hogar	3,15	3,12
Área (en m <sup>2</sup> )	1 062 951 841 322	72 883 008 491
Área (en km <sup>2</sup> )	1 062 951 841	72 883 008
Personas/km <sup>2</sup>	0,005	0,019
Viviendas	2 280 157	513 609

## Metodología para el trabajo de campo

### Metodología

A continuación, se explica cómo se seleccionaron los municipios y se construyeron las rutas que se visitarían en el trabajo de campo a través de la combinación de herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo.

- Selección de los municipios por visitar tomando como base la distribución geográfica de todos los beneficiarios del proyecto TOP/El Campo Emprende (de ahora en adelante, aquí señalado como El Campo Emprende) que estaban registrados en las bases de datos en los 201 municipios en los que se ejecutó el proyecto. Esto incluye todas las convocatorias para los años 2014 a 2020. Para escoger los municipios, se desarrolló un proceso de muestreo de seis etapas:
  - En la primera se realizó una comparación de los municipios de El Campo Emprende (los 201 en los que efectivamente se ejecutó el proyecto) con el resto de los municipios del país. La comparación se hizo para cinco 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 cinco dimensiones.
  - En la tercera se utilizó un algoritmo de k-medias para agrupar o estratificar los municipios de El Campo Emprende en cuatro clústeres.
  - En la cuarta se aplicó un filtro para descartar los municipios que los funcionarios de El 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 intencionado para escoger, de cada clúster, dos municipios a visitar por el equipo de la OEI.
  - En la sexta se confirmó que en los municipios escogidos se había ejecutado además el programa anterior, Oportunidades Rurales.
- Realización de rastreo documental cualitativo de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende, en donde se identificaron los siguientes aspectos:
  - Contactos institucionales CLAVE de Oportunidades Rurales y El Campo Emprende;
  - Sistematización de experiencias de Oportunidades Rurales, y
  - Consideraciones para el trabajo de campo con referencias a Oportunidades Rurales a nivel territorial: talentos locales y territorios de aprendizaje.
- Análisis del directorio de organizaciones de Oportunidades Rurales en diversos períodos (2007-2013).
- Se identificaron iniciativas de Oportunidades Rurales en los municipios preseleccionados y se priorizaron aquellos en donde había un 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 clústeres para el caso de El Campo Emprende en correlación con iniciativas representativas de Oportunidades Rurales, garantizando que las visitas contaran con las opciones de encontrar personas/asociaciones participantes en ambas operaciones, correspondientes a los COSOP (estrategias y programas del FIDA en el país con el Gobierno de Colombia).
- Se crearon "rutas territoriales" que permitieran abarcar los territorios señalados trabajando con dos equipos de consultores de la OEI en paralelo y optimizando el

tiempo disponible, teniendo en cuenta también 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 los grupos a visitar con un criterio que pretende maximizar la variabilidad de las experiencias observadas: emprendimientos agrícolas, no agrícolas y de servicios, de mujeres, de grupos étnicos y con distintos grados de articulación urbano/rural y de mercados.
- Para la conformación de los equipos sobre el terreno se consideraron los siguientes aspectos:
  - Dos equipos con los consultores de la OEI del FIDA: Equipo 1: Claudia Ranaboldo y Daniel Wiesner, y Equipo 2: José Antonio Peres y Giovanni Redondo.
  - Acompañamiento de los funcionarios de El 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).
  - Asistente Local de Seguridad 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 de la EEPP relativa a Colombia de la OEI abarcó un recorrido de más de 2 000 km por vía terrestre y encuentros con 260 personas de 35 asociaciones participantes en Oportunidades Rurales o TOP (El 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:
  - La agenda del trabajo de campo de los equipos 1 y 2;
  - El cuadro de vaciado de información para visitas a asociaciones y para estudio de casos, y
  - La descripción estructural de cada una de las asociaciones que fueron visitadas.

## Agenda del trabajo de campo – rutas territoriales

### Equipo 1 de la EEP: Claudia Ranaboldo y Daniel Wiesner

Fecha	Actividad	Lugar
04/07/22	Llegada del Equipo para Colombia (consultores internacionales) a Bogotá	Bogotá
05-06/07/22	Reunión del Equipo de la EEP Colombia (OEI del FIDA) con autoridades nacionales / Reunión interna del Equipo de la EEP Colombia (OEI del FIDA)	
07/07/22	Desplazamiento aéreo Bogotá – Tumaco, Nariño	Tumaco
07/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Tumaco, Nariño (entrevistas, grupos focales, visitas <i>in situ</i> ):	
08/07/22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación Agropecuaria Esfuerzo Tangareal</li> <li>Asociación de Cultivadores, Comercializadores y Procesadores de Cacao (PROCACAO)</li> <li>Asociación de Mujeres Emprendedoras y Empoderadas</li> <li>Asociación para la Producción Agropecuaria La Chiricana (ASOCHIRICANA)</li> </ul>	
08/07/22	Desplazamiento terrestre Tumaco - Túquerres.	
09/07/22	Trabajo con personas / asociaciones beneficiarias en Túquerres (entrevistas, grupos focales, visitas <i>in situ</i> ):	Túquerres
10/07/22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación Azufral Los Andariegos</li> <li>Jóvenes Rurales y Emprendedores La Laguna</li> <li>Asociación Agropecuaria Jardineritas</li> <li>Asociación de Mujeres Indígenas Warmikuna Tekalacre</li> </ul>	
10/07/22	Desplazamiento terrestre Túquerres – Puerres.	Puerres
11/07/22	Trabajo con personas / asociaciones beneficiarias en Puerres (entrevistas, grupos focales, visitas <i>in situ</i> ):	
12/07/22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precooperativa Multiactiva de Mujeres Emprendedoras de Puerres (PRECOMEEP)</li> <li>Asociación Llano Verde</li> <li>Asociación de Familias Artesanas (ASOARTEFA)</li> <li>Asociación Agropecuaria Súper Cuy</li> </ul>	
12/07/22	Desplazamiento terrestre Puerres - Pasto, Nariño.	Belén de Umbría
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 <i>in situ</i> ):	
15/07/22	Desplazamiento terrestre Belén de Umbría – Pereira, Risaralda. Desplazamiento aéreo Pereira - Bogotá	Bogotá
16-17/07/22	Reunión interna del Equipo de la EEP Colombia (OEI del FIDA) – Bogotá	
18/07/22	Viaje del equipo de consultores internacionales de la EEP - Colombia	

## Agenda del trabajo de campo – rutas territoriales

### Equipo 2 de la EEPP: José Antonio Peres y Giovanni Redondo

Fecha	Actividad	Lugar
04/07/22	Llegada del Equipo para Colombia (consultores internacionales) a Bogotá	Bogotá
05-06/07/22	Reunión del Equipo de la EEPP Colombia (OEI del FIDA) con autoridades nacionales / Reunión interna del Equipo de la EEPP Colombia	
07/07/22	Desplazamiento aéreo Bogotá – Puerto Asís, Putumayo	Puerto Asís, Putumayo
07/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Puerto Asís (entrevistas, grupos focales, visitas <i>in situ</i> ):	
08/07/22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Discapacitados del Municipio de Puerto Asís (ASODIS)</li> <li>Asociación de Productores de Frutos de Putumayo (ASOFRUMAYO)</li> <li>Asociación de Productores Agropecuarios del Paraíso (ASOPARAISO)</li> <li>Asociación Familiar Comprometida al Desarrollo Agropecuario (AFOMAD)</li> </ul>	
09/07/22	Desplazamiento terrestre Puerto Asís - Mocoa	Mocoa, Putumayo
09/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Mocoa (entrevistas, grupos focales, visitas <i>in situ</i> ):	
10/07/22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación Avícola Pollo Rico - Huevos Kallpa</li> <li>Asociación Reserva Natural Fin del Mundo</li> <li>Asociación de Guías Turísticas de Putumayo</li> <li>ASOMAVI</li> </ul>	
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
11/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en San Onofre (entrevistas, grupos focales, visitas <i>in situ</i> ):	
12/07/22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Productores y Comercializadores El Bongo</li> <li>Fondo Mixto de Promoción de la Cultura y las Artes de Sucre - Gobernación de Sucre</li> <li>Corporación para el Desarrollo Comunitario Rincón del Mar</li> <li>Asociación de Productores de la Finca Buenaventura</li> <li>Asociación de Desplazados de los Montes de María</li> </ul>	
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. Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Tolú Viejo (entrevistas, grupos focales, visitas <i>in situ</i> ):	Tolú Viejo, Sucre
14/07/22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación Agropecuaria Gestores de Desarrollo (AGROGED)</li> <li>Asociación Construyendo Sueños Las Piedras</li> <li>Empresa Comunitaria La Pirinola</li> </ul>	
14/07/22	Desplazamiento terrestre Tolú viejo - Cartagena	Cartagena
14/07/22	Trabajo con personas/asociaciones beneficiarias en Cartagena (entrevistas, grupos focales, visitas <i>in situ</i> ):	
15/07/22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación ACUA - Escuela Taller Naranja Cartagena</li> </ul>	
15/07/22	Desplazamiento aéreo Cartagena - Bogotá	
15/07/22	Reunión del Equipo de la EEPP Colombia (OEI del FIDA) con autoridades nacionales	Bogotá
16-17/07/22	Reunión interna del Equipo de la EEPP Colombia (OEI del FIDA) – Bogotá	
18/07/22	Viaje del equipo de consultores internacionales de la EEPP Colombia	

## Cuadro de vaciado de información para visitas a asociaciones

Caracterización	<p>TOP u Oportunidades Rurales:  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:</p>
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se enteraron ustedes del proyecto Oportunidades Rurales/ El Campo Emprende? ¿Por qué decidieron participar?</li> <li>• ¿Qué tan importante han sido los proyectos (Oportunidades Rurales/ El Campo Emprende) para la asociación?</li> <li>• ¿Cómo apoyó el programa su proceso productivo?</li> </ul>
Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han participado en otros proyectos con el gobierno, o con la cooperación internacional?</li> <li>• ¿Ha sido diferente el proyecto El Campo Emprende/ Oportunidades Rurales de otros proyectos o experiencias en que la asociación haya participado o que hayan operado en la vereda? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Con qué otras instituciones los proyectos han coordinado o realizado actividades conjuntas para el apoyo a su familia, grupo/organización o su vereda/comunidad? (Por ej. SENA, DPS, USAID, etc.)</li> </ul>
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué objetivos se habían planteado inicialmente para este proyecto?</li> <li>• ¿Se lograron los objetivos?</li> <li>• ¿Dónde y por qué hubo dificultades o cuellos de botella?</li> <li>• Si pudieran volver a participar, ¿qué cambiarían?</li> </ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido el aporte propio de la familia y el grupo/organización?</li> <li>• ¿Hubo aporte de otras instituciones/organizaciones a la ejecución de los proyectos? ¿En qué ha consistido?</li> </ul>
Impacto en la pobreza rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los principales cambios que los proyectos han promovido en su ingreso?</li> <li>• ¿El proyecto les ayudó a mejorar las ventas? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Recibieron capacitaciones? ¿Cómo les ha servido esa formación?</li> <li>• ¿Se modificaron los activos de la asociación a partir del proyecto?</li> </ul>
Igualdad de género, empoderamiento de las mujeres y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles fueron las principales acciones del proyecto para apoyar y beneficiar a las mujeres y los jóvenes?</li> <li>• ¿Quién toma las decisiones en la asociación o grupo? ¿Es hombre, mujer o joven?</li> </ul>

participación de la juventud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La participación en El Campo Emprende modificó esa estructura de toma de decisiones?</li> <li>• ¿Hubo exigencia por parte del proyecto para que eso se modificara?</li> </ul>
Sostenibilidad y ampliación de escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hace cuánto participaron en la convocatoria?</li> <li>• ¿Todavía están implementando el proyecto o ya terminaron?</li> <li>• ¿Los avances y resultados de los proyectos tienen continuidad?</li> <li>• ¿Estas experiencias han sido replicadas por otros grupos/organizaciones en la vereda o en el municipio?</li> <li>• ¿Conoce otras asociaciones que también participaron en el programa? ¿Cómo les fue a ellos?</li> </ul>

### Cuadro de vaciado de información para estudio de caso

Caracterización	<p>TOP u Oportunidades Rurales:  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:</p>
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo fue la conformación del grupo o asociación?</li> <li>• ¿Cómo identificaron la idea?</li> <li>• ¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan de negocio?</li> <li>• Describan por favor el proceso de convocatoria y selección</li> <li>• ¿Qué dificultades hubo? ¿Qué cambiaría?</li> <li>• ¿Cuál fue el rol de instituciones o actores como El Campo Emprende?</li> </ul>
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recibieron del programa? ¿Cuánto dinero?</li> <li>• ¿Qué aportaron ustedes? ¿Cuánto dinero?</li> <li>• ¿Recibieron capacitaciones? ¿Fueron útiles?</li> <li>• ¿Cómo les fue lidiando con el banco?</li> <li>• ¿Qué tal fue la interacción con el gestor territorial de El Campo Emprende?</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo fue el proceso de formalización de la asociación? ¿Les pidieron muchos papeles? ¿Qué fue lo más difícil?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Recibieron los recursos a tiempo y completos? ¿En qué los invirtieron?</li> <li>• ¿Les brindaron asistencia técnica?</li> <li>• ¿Cómo fue la interacción entre ustedes? ¿Cómo se organizaron para decidir qué hacer con la plata?</li> <li>• ¿Todavía tienen la cuenta con el banco? ¿La usan para las actividades cotidianas?</li> </ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Pudieron implementar el plan de negocio?</li> <li>• ¿Hubo incremento en la facturación y en las ventas?</li> <li>• ¿Utilizan sistemas electrónicos para pagos?</li> <li>• ¿Cómo es el pago de impuestos?</li> <li>• ¿Qué es lo más valioso que les dejó el programa en términos de aprendizajes?</li> <li>• ¿Considera que su negocio ahora es formal? ¿Pagan seguridad social? ¿Hay facturación electrónica? ¿Tiene RUT actualizado? ¿Está vigente la cámara de comercio?</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con la implementación del programa mejoró la rentabilidad? ¿Las ventas?</li> <li>• ¿Compraron algún activo? (Máquina, lote, sistema)</li> <li>• ¿Tienen nuevos canales de comercialización?</li> <li>• Otros activos: culturales, sociales, ambientales.</li> </ul>
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hubo cambios económicos para los miembros y para la asociación?</li> <li>• ¿Qué impacto hubo en la comunidad?</li> <li>• ¿Qué tan sostenible es el proceso que comenzaron a raíz de los recursos del programa?</li> <li>• ¿Qué tal va la rentabilidad del negocio?</li> </ul>

### 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	Proyecto
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, transformación y comercialización de cacao	Cacao	Oportunidades Rurales
2019	Asociación de Mujeres Emprendedoras 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 son 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 dos 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	El Campo Emprende, MADR: aportó económicamente COP 50 000 000, de los cuales COP 40 000 000 corresponden al plan de negocio y COP 10 000 000, al Fortalecimiento. UNAP: apoyo productivo en insumos (alevinos y alimento)
Dificultades	Área productiva: elevados costos 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 kg de cacao cada 15 días. La Asociación compra la cosecha a sus asociados (12 familias aproximadamente, y a 170 cultivadores de la zona) y 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
Línea 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 suministra alimentación y refrigerios en eventos
Entidades cooperantes	El Campo Emprende, MADR: aportó económicamente 50 000 000, de los cuales 40 000 000 corresponden al plan de negocio y 10 000 000, al Fortalecimiento SENA: apoyo en formación empresarial
Dificultades	Área productiva: elevados costos 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
Línea productiva	Agropecuaria
Actividad	Producción y comercialización de camarón
Producto	Camarón
Producción	La asociación cuenta con 4 estanques con capacidad productiva de 4 000 kg cada 4 meses
Entidades cooperantes	El Campo Emprende, MADR: aportó económicamente 50 000 000, de los cuales 40 000 000 corresponden al plan de negocio y 10 000 000, al Fortalecimiento SENA: capacitación técnica
Dificultades	Área 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	Proyecto
2008	Vereda San Roque Alto	Asociación Azufral los Andariegos	Servicios al turismo rural	Avistamiento de flora y fauna	Ecocabaña	Oportunidades Rurales
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 de la asociación	Caracterización
Asociación Azufral Los Andariegos	Se encuentra en la vereda San Roque Alto del municipio de Túquerres. La Asociación ha sido beneficiaria de los proyectos Oportunidades Rurales y 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 enmarca en la línea productiva de Servicios al Turismo Rural, ya que una de sus actividades principales es el avistamiento de flora y fauna. Su emprendimiento se ha fortalecido 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, 5 son jóvenes y 7 pertenecen a la población Indígena. Debido a su amplia trayectoria y a su gran anhelo de superarse y cumplir sus objetivos y metas planteadas, la Asociación Azufral Los Andariegos está muy consolidada, ha logrado capacitarse ampliamente en temas de turismo, medio ambiente, emprendimiento y educación financiera y ha sido beneficiaria de otros proyectos con otras entidades. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y su Comité Vamos Bien.
Jóvenes Rurales y Emprendedores La Laguna	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, y fue beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019; su constitución formal se llevó a cabo en el año 2019. Su emprendimiento se enmarca en la línea productiva Agropecuaria, dentro de la cual su actividad principal es la cría de pollos de engorde para venta en pie. Su emprendimiento se ha fortalecido con la construcción de varios galpones para la producción escalonada de pollos a fin de venderlos a diferentes edades, cuyo objetivo es lograr la implementación total de una granja biosegura. La asociación está conformada en su totalidad por 9 jóvenes de zonas rurales, de los cuales 6 son mujeres y 3 son hombres y 7 pertenecen a la población Red Unidos. El grupo ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación en formalización de organizaciones y en temas de emprendimiento, educación financiera y producción de pollos de engorde, entre otros. La asociación ha debido afrontar serios inconvenientes a raíz del 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 su Comité Vamos Bien.
Asociación Agropecuaria Jardineritas	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, y fue beneficiaria también de los Fortalecimientos 2019; su constitución formal se llevó a cabo en el año 2019. Su emprendimiento se enmarca en la línea productiva Agropecuaria, dentro de la cual su actividad principal es la cría de ganado de leche. Su emprendimiento se ha fortalecido 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, de los cuales 3 son jóvenes del medio rural y 5 pertenecen a la población indígena. El grupo ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en temas de emprendimiento y educación financiera y temas técnicos sobre producción de ganado de leche, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y su Comité Vamos Bien.
Asociación de Mujeres Indígenas Warmikuna Tekalacre	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 enmarca en la línea productiva Agropecuaria, dentro de la cual su actividad principal es la producción de huevos a través de la cría de gallinas ponedoras. Su emprendimiento se ha fortalecido 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 del medio rural, 6 pertenecen a la población indígena y todas pertenecen a la población identificada en el 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 sobre producción de gallinas ponedoras, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y su Comité Vamos Bien.

### Ruta territorial Puerres: experiencias seleccionadas

Año	Vereda / corregimiento	Organización	Línea productiva	Actividad	Producto	Proyecto
2008	Vereda El Páramo	Asociación Agropecuaria Super Cuy	Agropecuaria	Cría y venta de cuyes	Cuy	Oportunidades Rurales
2008	Carrera 4 no. 9-20 Barrio San Fernando	Asociación De Familias Artesanas (Asoartefa)	Artesanal	Confecciones y bordados	Confecciones y bordados	Oportunidades Rurales
2019	Barrio San Fernando	Precooperativa Multiactiva De Mujeres Emprendedoras De Puerres (Precoomep)	Otros servicios rurales	Venta de comida	Restaurante	TOP
2019	Vereda El Llano	Asociación Llano Verde Puerres	Agropecuaria	Cultivo de uchuva	Uchuva	TOP

Nombre de la asociación	Caracterización
Asociación Agropecuaria Super Cuy	Se encuentra en la vereda El Páramo del municipio de Puerres. La Asociación ha sido beneficiaria de los proyectos Oportunidades Rurales y 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 se han enmarcado en la línea productiva Agropecuaria, ya que su 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 del medio rural, 1 pertenece a la población indígena y todas pertenecen a la población identificada en el SISBEN con puntajes inferiores a 38. La Asociación tiene una amplia trayectoria, está muy consolidada y ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en temas de emprendimiento, educación financiera y temas técnicos sobre producción de cuyes, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y su Comité Vamos Bien.
Asociación de Familias Artesanas (Asoartefa)	Se encuentra en el sector urbano del municipio de Puerres. Tienen una 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 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 se han enmarcado en la línea productiva Artesanal, ya que sus actividades han sido 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 del medio rural, 6 pertenecen a la población Red Unidos y todas pertenecen a la población identificada en el SISBEN con puntajes inferiores a 52. La Asociación tiene una amplia trayectoria, está muy consolidada y ha alcanzado grandes logros, entre ellos la capacitación de sus integrantes en temas de emprendimiento, educación financiera y temas técnicos sobre confecciones, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y su Comité Vamos Bien.
Precooperativa Multiactiva de Mujeres Emprendedoras de Puerres (Precoomep)	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 enmarca en la línea productiva Otros Servicios Rurales, dentro de la cual su actividad principal es la venta de comida. Su emprendimiento se ha fortalecido 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 del medio rural, 1 pertenece a la población Indígena y todas pertenecen a la población identificada en el 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 sobre manipulación de alimentos, entre otros. La asociación tiene conformados sus Comités de Compras y su Comité Vamos Bien.
Asociación Llano Verde Puerres	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 enmarca en 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

Nombre de la asociación	Caracterización
	y nacional. La Asociación está conformada por 12 personas, de las cuales 7 son mujeres, 5 son hombres, 2 son jóvenes del medio rural y todas pertenecen a la población identificada en el 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 sobre la producción y comercialización de la uchuva, entre otros. La Asociación tiene conformados sus Comités de Compras y su Comité Vamos Bien.

### Ruta territorial Belén de Umbría: experiencias seleccionadas

Año	Vereda / corregimiento	Organización	Línea productiva	Actividad	Producto	Proyecto
2007-2009	Cabecera municipal	Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría (Asplabel)	Agropecuaria	Frutas	Plátano	Oportunidades Rurales
2007-2009	Cabecera municipal	Asociación de Paneleros de Belén de Umbría (Asopabel)	Agropecuaria	Panela	Panela	Oportunidades Rurales
2007, 2008, 2011	Cabecera municipal	Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría (Asmobel)	Agropecuaria	Frutas	Mora	Oportunidades Rurales
2009	Cabecera municipal	Asociación de Productores de Lulo del Municipio de Belén de Umbría (Aslubel)	Agropecuaria	Frutas	Lulo	Oportunidades Rurales
2009-2011	Cabecera municipal	Asociación de Acuicultores de Belén de Umbría (Acuabel)	Agropecuaria	Especies menores	Piscicultura	Oportunidades Rurales

Nombre de la asociación	Caracterización
Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría (ASPLABEL)	<p>1. Constituida legalmente en el año 2000 con el objeto de aunar esfuerzos para resolver aspectos críticos relacionados 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 de forma individual, con una estructura productiva cuyo rubro principal era el café, mientras que 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, lo que les ha permitido avanzar en su cadena de valor con un producto de mayor valor agregado (plátano pelado) e incorporar 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 el 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 9 000 millones de pesos. Esta fuerza comercial les ha permitido consolidar un modelo asociativo amplio en el territorio.</p> <p>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>

Nombre de la asociación	Caracterización
Asociación de Acuicultores de Belén de Umbría (ACUABEL)	<p>2. Antes de la constitución de la asociación, en el año 2008, los actuales socios piscicultores producían y vendían de 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 adecuados 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, la cantidad y el precio de comercialización de sus productos. Por otra parte, la asociación lidera un encadenamiento departamental en la Asociación de Productores Piscícolas y afines de Risaralda (ASOPIR), 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 el manejo genético de las semillas (alevinos).</p> <p>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>
Asociación de Productores de Lulo del Municipio de Belén de Umbría (ASLUBEL)	<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 <i>in vitro</i> 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 <i>in vitro</i> y al trabajo con semillas mejoradas genéticamente; ampliar la cartera de clientes, incluyendo importantes empresas nacionales e internacionales, y mejorar la calidad y los precios de comercialización. Es de resaltar la alianza comercial con NUTRESA y JUGOS HIT, en la que la asociación vende cerca de 1 000 toneladas anuales de fruta. Con el desarrollo de sus propios clones ha logrado 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> <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>
Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría (ASMOBEL)	<p>4. Hasta el año 2007, los actuales socios de ASMOBEL producían y vendían de 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 los 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 al 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 a fin de 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>
Asociación de Paneleros de Belén de Umbría (ASOPABEL)	<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 ha logrado modernizar seis trapiches paneleros según la nueva normativa y cuenta con la participación de 25 familias productoras y alrededor de 100 trabajadores vinculados en todo el proceso productivo.</p>

Nombre de la asociación	Caracterización
Asociación Territorio de Aprendizaje "Formación de Gerentes de Microempresas Rurales"	El programa tiene por objetivo desarrollar las capacidades de 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, la transferencia y el sentido de apropiación de buenas prácticas basadas en el saber hacer de líderes y talentos locales de las empresas asociativas rurales que forman 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 donde ofrecen un conjunto de servicios de conocimientos, 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.

### Ruta territorial Puerto Asís: experiencias seleccionadas

Año	Vereda / corregimiento	Organización	Línea productiva	Actividad	Producto	Proyecto
2013	Barrio San Martín	Asociación de Discapacitados del Municipio de Puerto Asís (Asodis)	Artesanal	Tejidos y confecciones	Accesorios en cuero	Oportunidades Rurales
2018	Nariño	Asofrumayo	Producción agropecuaria	Cultivos frutales	Frutales amazónicos	TOP
2013	Vereda Paraíso	Asociación de Productores Agropecuarios del Paraíso (Asoparaiso)	Agropecuaria	Frutas	Piña	Oportunidades Rurales
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 artesanías, 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, Mercy Corps
Dificultades	Son un grupo de mujeres discapacitadas, con limitaciones físicas, de bajos recursos, que no tienen un lugar donde producir y han sido víctimas de abuso de poder, entre otras dificultades.

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
Línea productiva	Agropecuaria
Actividad	Producción de frutales
Producto y/o servicio	Asaí
Entidades cooperantes	Oportunidades Rurales, ONG
Dificultades	Costos de producción, área de almacenamiento, transformación

**Ruta territorial Mocoa: experiencias seleccionadas**

Año	Vereda / corregimiento	Organización	Línea productiva	Actividad	Producto	Proyecto
2020	Vereda Rumiayaco	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	Oportunidades Rurales
2011F-OR - 2012-F-OR	Vereda Pepino	Asociación de Guías Turísticas de Putumayo	Turismo	Servicio de guía	Acompañamiento y guía	Oportunidades Rurales
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
Línea 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
Línea productiva	Otros servicios
Actividad	Turismo
Producto y/o servicio	Turismo
Producción	Senderismo, hospedaje, deportes extremos
Entidades cooperantes	El Campo Emprende
Dificultades	Altos costos de producción

Nombre de la organización	Asociación de Guías Turísticos Andinoamazónicos
Año de constitución	2020
Estructura organizacional	11
Línea 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
Línea productiva	Agropecuaria
Actividad	Avícola
Producto y/o servicio	Huevos
Producción	La producción de huevos fue constante; en este momento se encuentran en receso, elaborando abono a partir de la gallinaza resultante 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	Línea productiva	Actividad	Producto	Proyecto
2012	Rincón	Corporación Para El Desarrollo Comunitario Rincón del Mar	Ambiental	Servicio de aseo y venta de productos reciclados	Servicios de aseo y reciclaje	Oportunidades Rurales
2017-2018	Vereda Buenaventura	Asociación de Productores de la Finca Buenaventura	Agropecuaria	Ganadería	Ganadería	TOP
2012	San Onofre	Asociación de Desplazados de Los Montes de María	Agropecuaria	Pecuaria	Yuca, maíz y ñame	Oportunidades Rurales
2018	Corregimiento El Bongo	Asociación de Productores y Comercializadores del Bongo	Agropecuaria	Piscicultura	Mojarra roja	TOP

Organización	Caracterización
Corporación Para El Desarrollo Comunitario Rincón del Mar	CORPORIMAR se conformó el 25 de septiembre de 2005 con 28 socios fundadores; actualmente cuenta con 15 socios activos, encargados del manejo integral de los residuos sólidos en el corregimiento de Rincón del Mar utilizando un motocarro que hace el recorrido en tres rutas por sector. Están aliados con el sector privado de BALSILLAS S. A., grupo familia, la alcaldía municipal y la cámara de comercio. Realizan ventas de material reciclado que se aprovecha en la actualidad, y no realizan compostaje por las condiciones del suelo donde están ubicados. Son considerados referentes en el corregimiento, por lo que tienen convenio con el municipio de San Onofre para la recolección de desechos y la disposición final de los residuos no aprovechables.
Asociación de Productores de la Finca Buenaventura	Esta asociación se dedica a la agricultura y la ganadería, el cultivo de maíz, yuca y ñame; cuenta con 20 campesinos activos, agricultores y ganaderos por tradición, organizados desde hace más de 8 años. El objetivo principal de la asociación es mejorar las condiciones productivas y aumentar la producción de un producto muy tradicional y vital para la alimentación de las familias y animales de sus integrantes. 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 y nacionales, y de las organizaciones sociales de la misma comunidad para adelantar gestiones de beneficio social.
Asociación de Desplazados de Los Montes de María	Esta Asociación, constituida desde el año 2009 y registrada como comunidad afrodescendiente ante el departamento del Ministerio del Interior encargado de las comunidades afrocolombianas, raizales y palenqueras en virtud de una resolución de 11 de mayo de 2010, cuenta con 24 socios actualmente. Se han ejecutado diversos proyectos. En 2012, se realizó un proyecto con Oportunidades Rurales; en 2013, con el DPS para la compra de equipos de producción de pollos de engorde; en 2014, para prestar apoyo a la producción de la agricultura orgánica, el manejo de residuos sólidos y buenas prácticas agrícolas, y en 2015-2016, chakini - Colombia, un proyecto de apoyo a mujeres cabeza de hogar que consistía en hacer ventas por catálogo de los productos de la canasta básica familiar con el apoyo de la Fundación Clinton. En 2016, se ejecutó un proyecto de investigación sobre la adaptación del camarón de agua salada a agua dulce y el apoyo a la asociación de piscicultura CENIAGUA. En 2018, se hicieron parte de la Ventanilla de Negocios Verdes regional Carsucre en apoyo y reconocimiento del trabajo ambiental que realiza la asociación en la producción agrícola, realizando acciones de adaptación y mitigación del cambio climático. Actualmente cuentan con el sello de negocios verdes. En 2019, se realizó la construcción de una biofábrica y jardín clonar, apoyado por AGROSAVIA, para la producción de cacao. La semilla se producía en la misma organización. Cuentan actualmente con una hectárea de cacao. En 2019, se ejecutó el PRIPAG, programa de reconversión productiva y ambiental de la ganadería, que promueve la ganadería ambiental o ganadería regenerativa, con el apoyo del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Ministerio de Ambiente y el Ministerio de Agricultura, utilizando medidas de adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos (cercas vivas, árboles dispersos, acueducto, entre otros). En 2020, se ejecutó el proyecto de seguridad alimentaria para la población afro del municipio de San Onofre, en el que la asociación fue operadora y apoyó a 111 familias en la entrega de pollos de engorde, gallinas ponedoras y capacitaciones a los miembros de la asociación, con recursos asignados por el departamento del Ministerio del Interior encargado de las comunidades afrocolombianas, raizales y palenqueras. El SENA ha sido el apoyo y aliado de la asociación en cursos y capacitaciones desde 2011 hasta la actualidad. En 2020–2022, se ha ejecutado el programa de GIZ de apoyo a la contribución de Colombia determinada a nivel nacional (ProNDC), que abarca la implementación de medidas piloto de protección y adaptación climática en cadenas de valor agropecuarias. En 2020–2022, se realizó el desarrollo y transferencias de tecnología y conocimientos para la innovación, que busca la recuperación económica de los productores piscícolas tras la emergencia económica, social y ecológica causada por la COVID-19 en el departamento de Sucre.
Asociación de Productores y Comercializadores del Bongo	Están legalmente constituidos desde el año 2019 y se dedican completamente a la piscicultura. El único proyecto del cual se han beneficiado es El Campo Emprende. La asociación cuenta con 11 socios actualmente, que reciben asesoría técnica de la UMATA del municipio de San Onofre y comercializan el producto en las tiendas del municipio de San Onofre sin intermediarios.

### Ruta territorial Tolú Viejo: experiencias seleccionadas

Año	Vereda / corregimiento	Organización	Línea productiva	Actividad	Producto	Proyecto
2020	Toluviejo	Asociación Construyendo Sueños Las Piedras	Producción agropecuaria	Avícola: pollos de engorde	Pollos de engorde	TOP
2020	Toluviejo	Asociación de Mujeres con un Futuro Mejor	Otros servicios rurales	Tienda agropecuaria	Insumos agrícolas y otros	TOP
2007	Toluviejo	Empresa Comunitaria La Pirinola	Turismo rural	Turismo	Turismo	Oportunidades Rurales

Organización	Caracterización
Asociación Construyendo 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 Toluviejo. Está conformado por 13 emprendedores rurales (jóvenes y adultos), algunos de los cuales han sido víctimas de la violencia. Cuenta con experiencia en la producción de pollos criollos y pollos de engorde y potencial de conocimiento en el comercio de los pollos. El 80 % de los integrantes del grupo están capacitados para la producción de pollos, conocimientos que han recibido mediante capacitaciones y de manera tradicional, y han tenido acercamientos con compradores de la zona que compran los pollos en pie. Esto permitirá garantizar el cumplimiento de los logros propuestos e identificar riesgos y contrarrestarlos.
Asociación de Mujeres con un Futuro Mejor	La asociación, constituida en mayo de 2021, cuenta con 13 socios que se dedican a la prestación de servicios a través de la tienda agropecuaria, 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 Toluviejo se carece de infraestructura pública para la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas —por ejemplo, centros de acopio agrícola, plazas de mercado, plantas de beneficio animal, entre otros—, y existen pequeños negocios que ofrecen productos agrícolas en pequeña escala, a precios elevados y sin una gran variedad. Por ello, los campesinos, agricultores y propietarios de parcelas y fincas se tienen que trasladar a la capital de Sincelejo para adquirir los productos y las marcas de su preferencia, 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 una gama de productos y servicios y ofreciendo una atención personalizada, precios bajos accesibles y comercialización. 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 humanos capacitados en atención al cliente.
Empresa Comunitaria La Pirinola	Constituida como asociación desde el año 2010, actualmente cuenta con ocho socios dedicados a la cría de peces en estanque y a la prestación del servicio de restaurante. En 2008, como empresa comunitaria, obtuvieron beneficios de alianzas productivas (piscicultura) en las que no les fue bien debido al cambio climático, por lo que, en su momento, tuvieron que parar la producción. Han recibido capacitación del SENA en temas empresariales y organizacionales y proveen en el mercado público de Sincelejo su producto principal, que es la cachama y la tilapia negra. A través del SENA están próximos a recibir recursos relacionados con la pandemia de COVID-19 por valor de 100 millones de pesos repartidos en especie entre todas las asociaciones que queden seleccionadas en este proceso.

## **Registro multimedia de la misión sobre el terreno en Colombia**

El equipo de la OEI del FIDA encargado de la EEPP relativa a Colombia realizó el trabajo de campo entre el 4 y el 18 de julio de 2022 y tuvo la oportunidad de establecer contactos con 260 personas de 35 organizaciones en nueve municipios de cinco departamentos. Por medio de este trabajo de campo, se logró realizar una lectura en profundidad en relación con la diversidad de contextos y beneficiarios, como elementos consustanciales de un tipo de evaluación que recoge la opinión de los actores implicados sobre el terreno, establece un diálogo con ellos, y verifica sobre el terreno lo que se hizo o no se pudo hacer, en un país extremadamente complejo como es Colombia.

Producto de este contacto, se elaboró un registro testimonial, gráfico y audiovisual de las múltiples apreciaciones que surgieron de acuerdo con las categorías de análisis de la evaluación por parte de quienes participaron en las iniciativas del programa Oportunidades Rurales o el proyecto TOP/ El Campo Emprende.

Dentro de este marco de referencia, y con el propósito fundamental de poder referenciar todo el material recopilado, se preparó un formulario de consentimiento informado que, además de posibilitar el registro de la asistencia a cada uno de los espacios convocados, permitió contar con la autorización formal de quienes participaron para poder utilizar el material recopilado según los objetivos de la EEPP. La importancia de este formulario de consentimiento informado radica en que se podrá referenciar todo aquello que fue recopilado en el marco del trabajo de campo, contando con la debida autorización de quienes fueron protagonistas de este espacio y, al mismo tiempo, visibilizando y validando sus experiencias y opiniones en el marco de su participación en las iniciativas.

En el Drive dispuesto por el equipo de la OEI encargado de la EEPP\*, se encuentra disponible el material recopilado, en concreto, fotografías y videos de corta duración. El material está organizado en carpetas correspondientes a cada uno de los municipios visitados y, a su vez, por cada una de las asociaciones con las que se interactuó; en el enlace proporcionado se podrá apreciar el registro obtenido.

De manera complementaria y como valor agregado a esta iniciativa, el material disponible podría utilizarse para la elaboración de una pieza comunicacional de carácter audiovisual que podría ser útil como herramienta para promover y difundir los principales elementos de la EEPP relativa a Colombia. Esta pieza comunicacional se configuraría como una herramienta adicional que sintetiza y visibiliza las voces de los actores territoriales en el marco de esta evaluación, aspecto que podría ser útil para presentar una parte de los resultados de la EEPP y para contribuir al debate.

## Gestión del conocimiento e información básica de género

El FIDA define la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos, herramientas y comportamientos que conectan y motivan a las personas para generar, usar y compartir buenas prácticas, aprendizajes y experiencias a fin de mejorar la eficiencia, la credibilidad y la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA<sup>1</sup>.

La tabla 1 muestra los principales productos de gestión de los conocimientos desarrollados en el marco de las donaciones seleccionadas.

Tabla 1  
Principales productos de gestión del conocimiento

Donatario	Donaciones seleccionadas para la EEPP	Principales productos de gestión del conocimiento
Fundación 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"> <li>Desarrollo de un Territorio de Aprendizaje sobre la cadena de valor de la pesca a partir de conocimientos y experiencias locales, facilitando acciones que inciden en la agenda pública en el ordenamiento territorial marino-costero del Chocó</li> </ul>
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"> <li>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"> <li>Evaluación de programas para la estabilización socioeconómica de las víctimas del conflicto armado en Colombia: Familias en su Tierra (FEST) y Estrategia UNIDOS</li> <li>La Restitución de Tierras y la estabilización socioeconómica de los hogares desplazados en Colombia: Posibilidades desde la integración</li> </ul> </li> </ul>
Rimisp	Desarrollo de procesos normativos para conseguir un impacto a gran escala  Desarrollo territorial en el posconflicto colombiano  Jóvenes rurales, territorios y oportunidades: Una estrategia de diálogo de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y validación de un método de seguimiento y evaluación denominado “eslabones de incidencia” para lograr impactos de gran escala</li> <li>Difusión del método en un evento del FIDA de intercambio y aprendizaje titulado “Assessing the impact of policy engagement”</li> <li>Documento con información general sobre los sistemas agroalimentarios y las variables de comercialización con base en la información del Censo Nacional Agropecuario</li> <li>Guías operativas para la aplicación de los procesos críticos para la implementación de los PDET, incluyendo los procesos de planificación participativa</li> <li>Informe Latinoamericano sobre Pobreza y Desigualdad de 2017</li> </ul>
Corporación para el Desarrollo Participativo	Construyendo políticas públicas equitativas e inclusivas para los pobres rurales en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar y Estrategia de Inclusión Productiva y Agricultura Familiar</li> </ul>
ART	Fortalecimiento de la capacidad institucional de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Módulos de formación para las organizaciones comunitarias</li> </ul>

<sup>1</sup> FIDA, Estrategia de Gestión de los Conocimientos (2019-2021). Disponible en: <https://webapps.ifad.org/members/eb/126/docs/spanish/EB-2019-126-R-2-Rev-1.pdf>.

Donatario	Donaciones seleccionadas para la EEPP	Principales productos de gestión del conocimiento
	nivel Territorial en tres municipios del posconflicto en Colombia	(fortalecimiento de su capacidad de gestión y ejecución de proyectos y recursos) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de comunicación orientada a difundir los resultados del proyecto en redes sociales (producción de siete videos)</li> </ul>
Federación de Cooperativas Agroindustriales	Proyecto Red Regional de Empresas Rurales Inclusivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio web de la Red Regional de Empresas rurales Inclusivas (<a href="http://www.redempresasrurales.org">www.redempresasrurales.org</a>)<sup>2</sup>: espacio virtual para promocionar la labor de las empresas asociadas de la red, así como sus buenas prácticas, y brindar al público en general acceso a documentos, estudios y sistematizaciones de experiencias</li> <li>• Organización de 3 foros regionales mediante la movilización de 105 dirigentes</li> <li>• Boletín electrónico, enviado a diferentes organizaciones de cooperación, empresas rurales y cooperativas, así como a entidades gubernamentales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia por el equipo de la EEPP relativa a Colombia sobre la base del examen documental de las donaciones seleccionadas para el período.

---

<sup>2</sup> El enlace no funciona actualmente.

Tabla 2

**Principales productos de gestión del conocimiento incluidos en el Knowledge Gap Map – División de América Latina y el Caribe**

Título	Autores	Área de trabajo	Efecto identificado	Género	Pueblos Indígenas	Juventud	Calidad de la información	Fecha de producción	Campo de trabajo
Agua Para Todos: Evaluación De Efectos En Un Proyecto De Innovación Social Con Comunidades Indígenas	Solarte, Julián David Salazar	Riego, tecnología para el agua	Positivo	/	X	/	Moderada	2021	Agricultural productivity
Complex landscapes partially mitigate negative pesticide effects on tropical pollinator communities	Obregon, Diana; Guerrero, Olger R.; Stashenko, Elena; Poveda, Katja	Insumos agrícolas	Negativo	/	/	/	Alta	2021	Adaptation to Climate Change
Aporte de los agroecosistemas a la conservación de la diversidad de las aves silvestres en el departamento de Caldas	Martínez-Sánchez, Estefani Tatiana; Romero, Marelid Cardona; Páez, Fredy Arvey Rivera; Pérez Cárdenas, Jorge Enrique; Castaño-Villa, Gabriel Jaime	Soluciones basadas en la naturaleza	Positivo	/	/	/	Moderada	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	Capacitación en prácticas y/o tecnologías de producción y capacitación en marketing.	Positivo	/	/	/	Alta	2015	Financial inclusion
Effect of magnesium silicate in cv. 'ICA Cerinza' common bean (Phaseolus vulgaris L.) under field conditions	Sandoval, Elberth Hernando Pinzon; Quintana-Blanco, Wilmer Alejandro; Cely-Reyes, German Eduardo	Insumos agrícolas	Positivo	/	/	/	Alta	2017	Agricultural productivity

Título	Autores	Área de trabajo	Efecto identificado	Género	Pueblos Indígenas	Juventud	Calidad de la información	Fecha de producción	Campo de trabajo
Heterogeneous effects of agricultural technical assistance in Colombia	Torres Franco, Nicolás Arturo; Dávalos, Eleonora; Morales, Leonardo Fabio	Servicios de extensión: no digitales	Positivo	/	/	/	Alta	2021	Productividad agrícola
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	Insumos agrícolas	Positivo	/	/	/	Muy alta	2020	Productividad agrícola
How to improve smallholder market access: Evaluation of Mercados Campesinos in Colombia	Romagnoli, Federica; Molina, Juan; Parrado, Álvaro	Comercialización/almacenamiento/procesamiento	Positivo	/	/	/	Moderada	2018	Productividad agrícola
Market access, agricultural productivity and selection into trade: evidence from Colombia	data not available	Comercialización/almacenamiento/procesamiento	Positivo	/	/	/	Moderada	2018	Productividad agrícola
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.;	Soluciones basadas en la naturaleza	Positivo	/	/	/	Moderada	2021	Adaptación al cambio climático
QTL analyses for tolerance to abiotic stresses in a common bean	Díaz, Lucy Milena; Ricaurte, Jaumer; Tovar, Eduardo; Cajiao, Cesar; Terán,	Insumos agrícolas	Variado	/	/	/	Alta	2018	Adaptación al cambio climático

Título	Autores	Área de trabajo	Efecto identificado	Género	Pueblos Indígenas	Juventud	Calidad de la información	Fecha de producción	Campo de trabajo
(Phaseolus vulgaris L.) population	Henry; Grajales, Miguel; Polanía, Jose; Rao, Idupulapati; Beebe, Stephen; Raatz, Bodo								
Shade-Grown Coffee in Colombia Benefits	Lozano-Baez, Sergio Esteban; Domínguez-Haydar, Yamileth; Prima, Simone Cooper, Miguel; Castellini, Mirko;	Soluciones basadas en la naturaleza	Positivo	/	/	/	Alta	2021	Adaptación al cambio climático
Soil Hydraulic Conductivity									
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, Mauricio R.; Grados, Daniel; Somenahally, Anil; Ortiz-Morea, Fausto A.	Soluciones basadas en la naturaleza	Positivo	/	/	/	Alta	2021	Adaptación al cambio climático
The impact of receiving SMS price and weather information on small scale farmers in Colombia	Camacho, Adriana; Conover, Emily	Sistemas de conocimiento e información: sistemas de alerta temprana e información agroclimática	Variado	/	/	/	Muy alta	2019	Productividad agrícola
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;	Servicios de ahorro y crédito: no digitales	Positivo	/	/	/	Alta	2019	Inclusión financiera

Fuente: Información extraída del Knowledge Gap Map – División de América Latina y el Caribe.

**Cuadro 1**  
**Indicadores del empoderamiento de las mujeres en los proyectos**

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

## Bibliografía

### Documentos nacionales

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional. s.f. *Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019-2021*.

Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. 2008. *Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN)*, Documento CONPES 113 de 2008. Disponible en:  
[https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/conpes\\_dnp\\_0113\\_2008.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/conpes_dnp_0113_2008.htm)

Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. 2021. *Política para la Reactivación, la Repotenciación y el Crecimiento Sostenible e Incluyente: Nuevo Compromiso por el Futuro de Colombia*, Documento CONPES 4023 de 2021.

Corporación Latinoamericana Misión Rural. 2008. *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 – Oportunidades Rurales*.

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

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

DANE. 2021. *Juventud en Colombia*. Nota Estadística. Disponible en:  
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-2021-nota-estadistica-juventud-en-colombia.pdf> .

Defensoría del Pueblo. 2022. *Boletín de movilidad humana forzada*. Disponible en:  
<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%20del,que%20los%20reportados%20en%202020> .

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

Gobierno de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. s.f. Infografías Acuerdos Reforma Agraria.

Departamento para la Prosperidad Social, Ministerio de Agricultura. 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*.

Departamento para la Prosperidad Social, Ministerio de Agricultura. 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*.

Departamento para la Prosperidad Social, Ministerio de Agricultura. 2022. *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.*

Departamento para la Prosperidad Social, Ministerio de Agricultura. 2020. *Manual de Oferta Institucional.*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2014. *Informe de Terminación del Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (Oportunidades Rurales).* Informe principal y apéndices, octubre.

Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. 2017. Disponible en: [http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023731/TCNCC\\_COLOMBIA\\_CM\\_NUCC\\_2017\\_2.pdf](http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023731/TCNCC_COLOMBIA_CM_NUCC_2017_2.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2015. *Asistencia Técnica y Extensión Rural para Las Agriculturas y Los Territorios Campesinos.*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2020. *Estado de la Inclusión Financiera de las Mujeres Rurales en Colombia.*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2020. *Estrategia de Género y Empoderamiento de las Mujeres Rurales (El Campo Emprende)*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2020. *Estrategia de Sostenibilidad Multidimensional (El Campo Emprende)*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2020. *Evaluación de Resultados Zona Centro Norte, Convocatoria 2018 y 2019 y sus fortalecimientos.*

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

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

[https://issuu.com/leyuratvalcref/docs/sistematizacion\\_panela\\_y\\_frutas\\_minagric](https://issuu.com/leyuratvalcref/docs/sistematizacion_panela_y_frutas_minagric)

Oportunidades Rurales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). *Resultados 2007-2013.*

Oportunidades Rurales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). 2012. *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".*

Oportunidades Rurales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). *Transferir confianza: Capacidades concretas para el progreso rural.*

[https://es.slideshare.net/Procasur\\_LAC/ricardo-rodriguez-presentacin-taller-talentos-rurales-chile-2014](https://es.slideshare.net/Procasur_LAC/ricardo-rodriguez-presentacin-taller-talentos-rurales-chile-2014)

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

PROCASUR. s.f. *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.

PROCASUR. s.f. Anexo del documento *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.*

PROCASUR. s.f. *Estudio Exploratorio Sobre Beneficios Económicos de Talentos Locales.*

PROCASUR. s.f. *Hacia Emprendimientos Rurales Sostenibles.*

## Documentos del FIDA

FIDA. 2003. República de Colombia. Documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (diciembre). <https://webapps.ifad.org/members/eb/80/docs/spanish/EB-2003-80-R-20.pdf?attach=1>

FIDA. 2008. República de Colombia. Documento de actualización de las oportunidades estratégicas nacionales. Texto principal (octubre).

FIDA. s.f. República de Colombia. Programa de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad (TOP). Informe del diseño del proyecto. Texto principal y anexos.

FIDA. 2006. República de Colombia. Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (Oportunidades Rurales). Informe y recomendación del Presidente a la Junta Ejecutiva en su 88.º período de sesiones.

FIDA. 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.

FIDA. 2008. *Targeting Policy: Reaching the rural poor*. <https://www.ifad.org/en/-/document/ifad-targeting-policy-reaching-the-rural-poor>

FIDA. 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.

FIDA. 2012. *Policy on Gender equality and women's empowerment*. [https://www.ifad.org/documents/38711624/39417906/genderpolicy\\_e.pdf/dc871a59-05c4-47ac-9868-7c6cfc67f05c?t=1507215182000](https://www.ifad.org/documents/38711624/39417906/genderpolicy_e.pdf/dc871a59-05c4-47ac-9868-7c6cfc67f05c?t=1507215182000)

FIDA. 2013. Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales. Informe de supervisión.

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

FIDA. 2019. *IFAD Knowledge Management Strategy 2019-2025*. [https://www.ifad.org/documents/38711624/39417933/km\\_e.pdf/43599c5a-9a6c-4ff7-9299-e992aa4b9d24?t=1565366873000](https://www.ifad.org/documents/38711624/39417933/km_e.pdf/43599c5a-9a6c-4ff7-9299-e992aa4b9d24?t=1565366873000)

FIDA. 2016. Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales.

FIDA. 2016. *Marco Estratégico del FIDA (2016-2025)*. [https://www.ifad.org/documents/38714170/39132730/IFAD+Strategic+Framework+2016-2025\\_Spanish/82e3edb7-13b2-4082-944b-f71299a73f00](https://www.ifad.org/documents/38714170/39132730/IFAD+Strategic+Framework+2016-2025_Spanish/82e3edb7-13b2-4082-944b-f71299a73f00)

FIDA. 2020. República de Colombia. Programa sobre Oportunidades Estratégicas del FIDA en Colombia. Informe de revisión de los resultados del programa en el país.

FIDA. 2020. Informe final de evaluación de los resultados del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales Confianza y Oportunidad. Período 2014–2018.

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

FIDA. 2022. Project Concept Note CO\_NCP-V1, 13 de abril de 2022 (nota conceptual del nuevo proyecto).

## Documentos de la OEI

- FIDA. 2007. Evaluación final del Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMER). Informe n.º 1887-CO.  
<https://www.ifad.org/documents/38714182/39734913/colombia.pdf/aef0ae66-7569-4b78-840d-d17772dfb2df>
- FIDA. 2016. Project Completion Report Validation. Rural Microenterprise Assets Programme: Capitalization, Technical Assistance and Investment Support.  
<https://ioe.ifad.org/documents/38714182/39730404/Colombia%20PCRV.pdf>
- FIDA. 2018. República del Perú. Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País. Informe n.º 4845-PE (septiembre).
- FIDA. 2018. Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre.  
<https://webapps.ifad.org/members/ec/100/docs/spanish/EC-2018-100-W-P-6-Rev-1.pdf>
- FIDA. 2019. República del Ecuador. Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País. Documento conceptual final (marzo).
- FIDA. 2020. Estados Unidos Mexicanos. Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País. Informe n.º 5393-MX (abril).
- FIDA. 2021. República del Ecuador. Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País.
- FIDA. 2021. Revisión de la Política de Evaluación del FIDA. Disponible en:  
<https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/spanish/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>
- FIDA. 2021. Kingdom of Eswatini. Country Strategy and Programme Evaluation. Approach Paper.
- FIDA. 2021. Republic of Uzbekistan. Country Strategy and Programme Evaluation.
- FIDA. 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)*.
- Banca de las Oportunidades. 2020. *Reporte Trimestral de Inclusión Financiera, Tercer trimestre de 2020*.  
[https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2023-02/RIF\\_trimestral\\_septiembre%202022%20%28002%29.pdf](https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2023-02/RIF_trimestral_septiembre%202022%20%28002%29.pdf)
- Banco Mundial. 2013. *Capacidades financieras en Colombia: resultados de la encuesta nacional sobre comportamientos, actitudes y conocimientos financieros*.  
<https://www.bancomundial.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/Capacidades%20Financieras%20en%20Colombia.pdf>
- Cano, C. G. et al. 2014. *Inclusión financiera en Colombia*.  
<https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/6618/6.%20Inclusi%C3%B3n%20financiera%20en%20Colombia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. 2019. *Informe de Evaluación Final de Resultados del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad. Período 2014-2018*.
- Chaverra-Torres, I. et al. 2020. "El hambre en tiempos de COVID-19: Exacerbación de un problema oculto". *Salutem Scientia Spiritus*, vol. 6, sup. 1, págs. 174-180, Pontificia

Universidad Javeriana de Cali. Disponible en:

<https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/salutemscientiaspiritus/article/view/2338/2892>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2021. *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47192-estudio-economico-america-latina-caribe-2021-dinamica-laboral-politicas-empleo>

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

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

Fondo Monetario Internacional. 2019. *Regional Economic Outlook: Stunted by Uncertainty*. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/Issues/2019/10/22/wreo1019>

Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra. 2021. *Boletín ILC Resumen de Noticias, septiembre*. Disponible en: <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 y Oscar Bazoberry Chali. 2021. *Gobernanza de la tierra colectiva y su contribución a la reducción de las desigualdades*. Disponible en: [https://ipdrs.org/images/impresos/archivos/Gobernanza de la tierra colectiva IPDRS.pdf](https://ipdrs.org/images/impresos/archivos/Gobernanza_de_la_tierra_colectiva_IPDRS.pdf)

Movimiento Regional Por la Tierra. 2020. *Acceso a la tierra y territorio en Sudamérica. Informe 2020*. Disponible en: <https://porlatierra.org/novedades/post/361>

Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas. 2022. *Plan de respuesta humanitaria Colombia 2022*. Disponible en: [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/colombia\\_hrp\\_2022\\_es.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/colombia_hrp_2022_es.pdf)

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. 2022. *Resumen ejecutivo preliminar de la Revisión OCDE de la Política Rural Colombia*. <https://www.oecd.org/regional/rural-development/Resumen-Ejecutivo-Politca-Rural-Colombia.pdf>

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. Disponible en: <https://doi.org/10.4060/ca8080es>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2011. *Colombia Rural, Razones para la Esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano*.

### **Sitios web consultados**

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia: <https://www.apccolombia.gov.co>
- Banca de las Oportunidades: <https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/quienes-somos>
- Banco Interamericano de Desarrollo: *Evaluación de Programa País, Colombia 2015-2018*. Disponible en:

[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluaci%C3%B3n\\_del\\_Programa\\_de\\_Pa%C3%ADs\\_Colombia\\_2015-2018\\_es.pdf](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>
- Bancolombia: <https://www.bancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/sostenibilidad/sector-agropecuario-en-colombia>
- Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico de la Universidad de los Andes (Uniandes): <https://economia.uniandes.edu.co/cede>
- Centro Nacional de Memoria Histórica: [https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/sets/1211/?page=7&order\\_by=recent](https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/sets/1211/?page=7&order_by=recent)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co>
- Política de Evaluación del FIDA: <https://ioe.ifad.org/en/evaluation-policy>
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario: <https://www.finagro.com.co>
- Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz. Observatorio de DDHH y Conflictividades: <http://www.indepaz.org.co/category/observatorio-de-conflictos-y-posacuerdos>
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales: <http://www.ideam.gov.co>
- Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra: <https://www.landcoalition.org/es>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://www.minagricultura.gov.co/paginas/default.aspx>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación: [https://minciencias.gov.co/sala\\_de\\_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo](https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co/>
- Observatorio de Conflictividades, Paz y Derechos Humanos de Indepaz: <https://indepaz.org.co/category/observatorio-de-conflictos-y-posacuerdos/>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito: *Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2020*. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/Colombia\\_Monitoreo\\_de\\_territorios\\_afectados\\_por\\_cultivos\\_ilicitos\\_2020.pdf](https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/Colombia_Monitoreo_de_territorios_afectados_por_cultivos_ilicitos_2020.pdf)
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz: <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/>
- 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: *Evaluación del programa de cooperación de la FAO en Colombia 2015–2019*. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cb3369es/>
- Presidencia de la República: *Población de Colombia*. Disponible en: [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%20omitidos](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%20omitidos)

- PNUD: *Independent Country Programme Evaluation Colombia*. Disponible en: <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/colombia.shtml>
- Prosperidad Social: <https://prosperidadsocial.gov.co/>
- Sinergias Rurales: <https://sinergiasrurales.info/>
- United Nations Climate Change, "Colombia, efectos del cambio climático en su economía". Disponible en: <https://unfccc.int/es/news/colombia-efectos-del-cambio-climatico-en-su-economia>





OEI

 **IFAD**  
Invertir en la población rural

Oficina de Evaluación Independiente

Oficina de Evaluación Independiente  
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola  
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma, Italia  
Tel: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463  
Correo electrónico: [evaluation@ifad.org](mailto:evaluation@ifad.org)  
[www.ifad.org/evaluation](http://www.ifad.org/evaluation)

 [www.twitter.com/IFADeval](https://www.twitter.com/IFADeval)

 [www.youtube.com/IFADevaluation](https://www.youtube.com/IFADevaluation)



Servicios de impresión  
internos del FIDA