

 Agricultura	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Versión 1	Página 1 de 34

DOCUMENTO TECNICO PROYECTO DE INVERSIÓN

Fortalecimiento cooperativo y asociativo de la ACFC, aumento de la productividad nacional, transformación productiva y agroindustrialización para el logro del abastecimiento alimentario nacional y ODS hambre cero-Alianzas nacional

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos

Bogotá D.C., diciembre de 2023

Versión 1



TABLA DE CONTENIDO

1.	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.....	3
2.	ANTECEDENTES Y MARCO NORMATIVO.....	3
3.	JUSTIFICACIÓN	5
4.	CONTRIBUCIÓN A LA POLÍTICA PÚBLICA	7
5.	IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	8
6.	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PARTICIPANTES.....	10
7.	ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN AFECTADA Y OBJETIVO	11
8.	IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS...	12
9.	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	13
10.	ANÁLISIS TÉCNICO DE LA ALTERNATIVA.....	13
11.	ESTUDIO DE NECESIDADES	15
13.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	29
14.	INGRESOS Y BENEFICIOS	30
15.	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y REGIONALIZACIÓN	31
16.	CRONOGRAMA.....	32
17.	GERENTE DEL PROYECTO.....	33





Fecha de Formulación: Julio de 2023

Dependencia que formula: Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos

Formulador: Sandro Ropero Beltrán

Director de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos

1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

Nombre: Fortalecimiento cooperativo y asociativo de la ACFC, aumento de la productividad nacional, transformación productiva y agroindustrialización para el logro del abastecimiento alimentario nacional y ODS hambre cero-Alianzas nacional de los pequeños productores rurales mediante el fortalecimiento de Alianzas Productivas para la Paz

ID: 741461

Costo total: \$382.830.676.416

Valor vigencia: \$40.000.000.000

Horizonte: 2024-2026

Programa: 1702 Inclusión productiva de pequeños productores rurales

Subprograma: 1100- Intersubsectorial Agricultura y desarrollo rural

2. ANTECEDENTES Y MARCO NORMATIVO

El Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas-PAAP operó desde 2002 hasta el 30 de junio de 2015 bajo las normas de banca multilateral, acorde a los lineamientos establecidos en el contrato de empréstito 7484-CO suscrito entre la nación y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, BIRF o Banco Mundial (BM). Durante el segundo semestre de 2015 estuvo en una fase de transición para continuar el monitoreo y seguimiento a las alianzas en ejecución y comenzar a proyectar la continuidad de la operación bajo las normas colombianas en su totalidad.

El desarrollo del Proyecto de Alianzas productivas se ha constituido en 4 fases, así:

Tabla 1. Fases proyecto Alianzas Productivas

Fases- períodos/Beneficiarios	Número de Alianzas beneficiadas	Número de pequeños productores beneficiados
Fase 1 (2002-2008)	168	14.137
Fase 2 (2009-2015)	712	41.138
Fase 3 (2016-2018)	540	30.476
Fase 4 (2019-2023)	964 (178,478, 307)	35.968
Total	2.384	121.719

Fuente: Sistema de información PAAP





El Decreto 1071 del 26 de mayo de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, le confiere el marco jurídico para su operación al Proyecto Apoyo Alianzas Productivas-PAAP, sobre “*asignación integral de asistencia técnica e incentivos directos para apoyar subproyectos productivos sostenibles, en desarrollo del proyecto Alianzas Productivas para la Paz*”. La nueva operación bajo la totalidad de la norma colombiana exigió realizar algunos ajustes al Manual Operativo del Proyecto; por tanto, su adopción dentro del Ministerio requirió esa adecuación a la norma lo que finalmente llevó a la expedición de la resolución No. 049 de 15 de marzo de 2016 Por la cual se adopta el Manual Operativo del Proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, suscrita por el Señor ministro de Agricultura y Desarrollo Rural.

Marco Normativo

Tabla 2 Marco Normativo

Norma	Descripción
Constitución Política de Colombia 1991. Art 64.	<i>“Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos”</i>
Ley 101 de 1993	Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.
Ley 160 de 1994	Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones.
Decreto No. 321 del 28 de febrero de 2002	Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 101 de 1993 y 160 de 1994 en lo relativo a la asignación integral de asistencia e incentivos directos para apoyar subproyectos productivos sostenibles, en desarrollo del Proyecto Alianzas Productivas para la Paz
Decreto 2101 de 2003	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 321 de 2002. Crease una Comisión Intersectorial para la orientación y dirección del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas integrada por el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural





Decreto 1071 del 26 de mayo de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural
Resolución No. 049 de 15 de marzo de 2016	Por la cual se adopta el Manual Operativo del Proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, suscrito el 24 de noviembre de 2016	El punto 1, Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral RRI, sienta las bases para la transformación estructural del campo, crea condiciones de bienestar para la población rural — hombres y mujeres— y de esa manera contribuye a la construcción de una paz estable y duradera.
Ley 2294 del 19 de mayo de 2023	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Colombia Potencia Mundial de la Vida

Conpes	Descripción
Conpes 3616 de 2009	Lineamientos de la Política de Generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento
Conpes 3866 de 2016	Política Nacional de Desarrollo Productivo
Conpes 4098 de 2022	Política para impulsar la competitividad agropecuaria

3. JUSTIFICACIÓN

Conforme a las categorías de ruralidad establecidas por La Misión para la Transformación del Campo-MTC, los niveles de pobreza son mayores en las zonas rurales del país, ya sea medido por ingresos o por el indicador de pobreza multidimensional, en los municipios rurales y rurales dispersos la mitad de la población es pobre por ingresos. Para comprender el nivel de pobreza es importante conocer como la inclusión social y la inclusión productiva permiten medir estos indicadores, en ese sentido, la inclusión social está definida por el acceso a bienes y servicios básicos (educación, salud, vivienda y servicios públicos domiciliarios), y la capacidad de generación de ingresos se usa para determinar si hay inclusión productiva. De esta manera, si el ingreso per cápita del hogar está por encima de la línea de pobreza oficial, se dice que está en inclusión productiva. Un hogar está en exclusión cuando no cumple ninguno de los dos criterios de inclusión, social y productiva. Está en inclusión social no productiva, cuando cumple con unas condiciones mínimas de calidad de vida, pero genera ingresos inferiores a la línea de pobreza y





en inclusión productiva no social cuando ocurre lo contrario. En la zona rural, un 26% de la población todavía está en exclusión, y un 30% está en inclusión social pero no productiva.¹

Conforme a los datos reportados en la MTC, un porcentaje significativo de la población rural no cuenta con la capacidad para generar ingresos superiores a la línea de pobreza, lo que aunado a la insuficiente capacidad de los pequeños productores para estructurar y consolidar iniciativas sostenibles de agronegocios, bajo un esquema asociativo y de Alianza con un socio comercial para acceder a mercados especializados, y que a su vez permita acceder a los mecanismos alternos de financiación de agronegocios.

El Gobierno Nacional mediante la Ley 2294 del 19 de mayo de 2023 expidió el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 “**Colombia Potencia Mundial de la Vida**, el cual concentra sus esfuerzos en el cumplimiento de tres elementos constitutivos, **el ordenamiento del territorio, la transformación de las estructuras productivas y la sostenibilidad, equidad e inclusión**. Estos elementos constitutivos se desagregan en cinco transformaciones, siendo habilitantes para la ejecución de este proyecto de inversión, la transformación de **Seguridad Humana y Justicia Social**, catalizador de **Expansión de las capacidades**, donde se afirma, le corresponde a la entidades Nacionales implementar mecanismos que permitan a los individuos promover la inclusión y transformación productiva con trabajo decente mediante el apoyo a la Economía Popular (EP) y cooperativa, con la finalidad de ampliar las oportunidades de generación de ingresos, potenciando las iniciativas productivas.

La EP hace referencia a las actividades y ocupaciones mercantiles (producción, distribución y comercialización de bienes y servicios) y no mercantiles (domésticos o comunitarios) desarrolladas por unidades económicas-UE de baja escala (personales, familiares, micronegocios o microempresas), desarrolladas en cualquier sector económico. La EP en el campo colombiano se promoverá mediante el acompañamiento y fortalecimiento de procesos asociativos y de cooperativismo, facilitando la inserción de las organizaciones a los procesos productivos de desarrollo agropecuario y rural.

Así mismo, la transformación **Derecho Humano a la alimentación**, catalizador **disponibilidad de alimentos**, propone que para contar con una mayor disponibilidad de alimentos se fortalecerán los procesos propios de producción y consumo de alimentos para lograr un **mejoramiento de la productividad y competitividad del sector agropecuario** que además de aumentar la disponibilidad de alimentos permitan la diversificación productiva, la inclusión de los productores en la ruralidad, el acceso oportuno a factores productivos y servicios complementarios a la producción (**asociatividad, inclusión productiva y comercialización**)

¹ Misión para la Transformación del Campo.





Como se ha mencionado, el PAAP inició su operación desde el año 2002 y se ha consolidado como un proyecto exitoso que aporta al mejoramiento de las condiciones de vida de los pequeños productores rurales. Es así, que, aunado al Plan Nacional de Desarrollo, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como parte de su estrategia de política pública en materia de desarrollo de capacidades, acceso a mercados y generación de empleo e ingresos rurales, ha tomado la determinación de impulsar un crecimiento en la cobertura del PAAP, propiciando mayor participación de los pequeños productores. En ese sentido, se requiere continuar con la profundización de los alcances del modelo de PAAP, lo que demandará en las siguientes vigencias, aumentar y garantizar la asignación presupuestal requerida, para alcanzar un resultado exitoso que permita mejorar los niveles de ingresos de los pequeños productores rurales.

4. CONTRIBUCIÓN A LA POLÍTICA PÚBLICA

a. Contribución al Plan Nacional de Desarrollo:

Este proyecto de inversión, al desarrollar sus objetivos, le apunta al cumplimiento de los siguientes indicadores señalado en las bases del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”

Tabla 3 Indicadores del PND relacionados con este proyecto

Indicador	Línea base	Meta cuatrienio	Asociación con ODS
Variación anual de los ingresos de los micronegocios de la economía popular atendidos	-	12%	8. Trabajo Decente y crecimiento económico
Producción en cadenas agrícolas priorizadas para el derecho humano a la alimentación	35.318.147	39.113.435	2. Hambre cero

b. Políticas transversales

- **Indicadores de Planes Nacionales Sectoriales y Plan Marco de Implementación**

El Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, en el Punto 1. “Hacia un Nuevo Campo Colombiano”, establece en su numeral 1.3., la creación de los Planes Nacionales para la Reforma Rural Integral, los cuales tienen como objeto: “(...) la superación de la pobreza y la desigualdad para alcanzar el bienestar de la población rural; y por otra, la integración y el cierre de la brecha entre el campo y la ciudad. De





conformidad con el presente Acuerdo, las autoridades competentes deberán elaborar y poner en marcha los Planes Nacionales en el territorio”.

-El proyecto de inversión se vincula Plan Nacional para la promoción de la comercialización de la producción de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria- PNpcp_ECFC. En particular con el indicador: A.92 Estrategia Nacional de comercialización de la economía solidaria, campesina, familiar y comunitaria

En el PNpcp_ECFC, se definió el indicador L3-E1 Organizaciones ECFC beneficiadas con proyectos e iniciativas de comercialización. La meta y recursos propuestos para este indicador se realizaron a partir de la proyección del PAAP

	L.B.	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
N. de organizaciones	0	180	180	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Recursos indicativos	0	36.000	36.000	25.956	26.735	27.537	28.363	29.214	30.090	30.993	31.923	32.880	33.867

Fuente: PNpcp_ECFC

5. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

El campo colombiano es considerado uno de los ejes principales del desarrollo económico del país, no obstante, como se describe en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencial Mundial de la Vida” en consonancia con lo descrito por la CAF², en los últimos 20 años la productividad del sector agropecuario colombiano es baja, se ha mantenido en 15,1% por debajo del promedio de América Latina y muy por debajo (47,5%) de la de países con condiciones similares de suelo y clima como Costa Rica.³. Así mismo, la experiencia de 20 años en el territorio del Proyecto de Alianzas Productivas, evidencia que uno de los principales problemas que afronta el área rural colombiana es el **bajo nivel de ingresos de los pequeños productores rurales**, debido a las deficientes capacidades de producción, los débiles canales de comunicación entre productores y el mercado, consolidación y sostenimiento de estructuras asociativas, al desconocimiento de los servicios del sector financiero, debilidades en la comercialización a gran escala debido a la producción y entrega de manera individual, porque a veces no se cuenta con el volumen suficiente y adicional se incrementan los costos logísticos y el costo de oportunidad para el pequeño productor, estas limitaciones no permiten al productor competir de manera eficiente en el mercado y convertir sus agronegocios en alternativas de mejoramiento de la calidad de vida, vía generación de ingresos y asociatividad.

Las cifras de niveles de bajos ingresos se soportan en los estudios de preinversión realizados para cofinanciar una alianza, este estudio define de manera detallada el alcance de la alianza en

² CAF: Banco de Desarrollo de América Latina

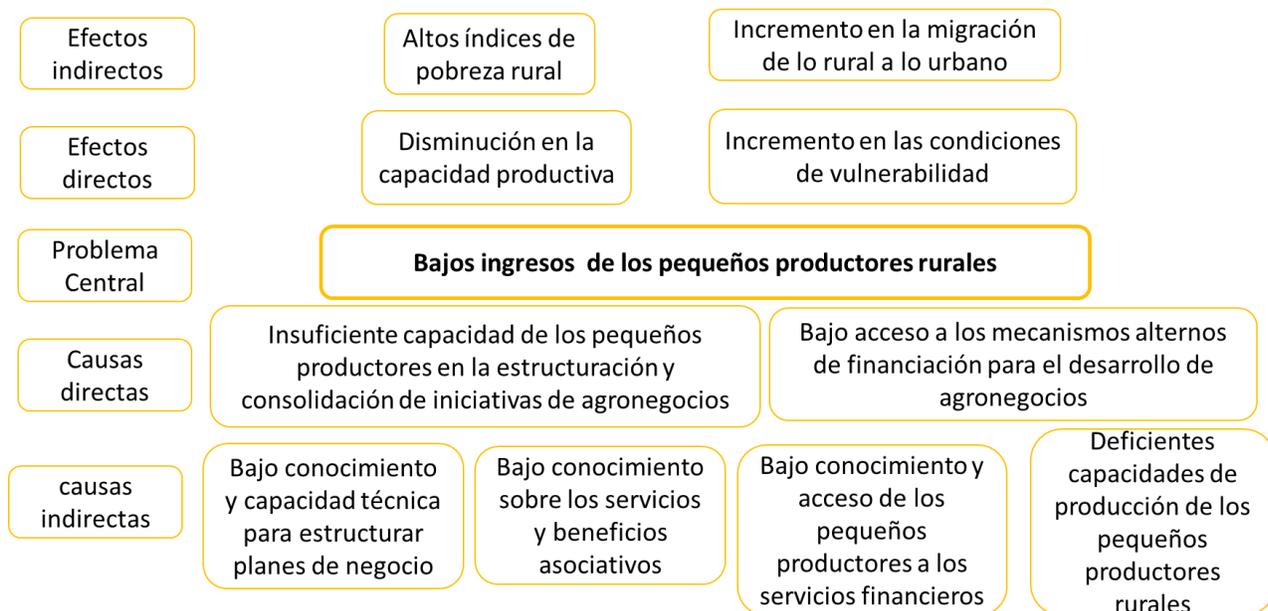
³ [La necesidad de aumentar la productividad del agro colombiano.](#)



los aspectos técnicos, ambientales, sociales, de mercado y financieros. El estudio incluye el **diligenciamiento de una encuesta a las familias beneficiarias propuestas**, de esta encuesta se obtuvo que el promedio mensual de ingresos de las familias que se han postulado es de **\$1.051.903**

En ese sentido, lo que se espera con la implementación del proyecto es mejorar los ingresos de los pequeños productores, a través del fortalecimiento de Alianzas para la Paz, que apoya a los pequeños productores rurales en la estructuración de iniciativas de agronegocios, formalización de la Alianza y posterior apoyo financiero a la Alianza mediante el Incentivo Modular. Es decir, el propósito del proyecto es una vez apoyada y estabilizada la Alianza se generen ingresos iguales o superiores a dos (2) SMLV.

Ilustración 1. Árbol de problemas.



Magnitud del problema: Para dimensionar la magnitud del problema central se seleccionó el siguiente indicador de resultado como línea de base:

Nombre del indicador: Valor promedio de los Ingresos familiares de los pequeños productores rurales

Unidad de medida: Pesos

Cantidad: \$ 1.051.903 millones de pesos.

Fuente de información: Sistema de información del PAAP



6. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PARTICIPANTES

Los participantes que se han identificado que tiene relación directa con la implementación de este proyecto son, los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4. Identificación de participantes

Actor	Entidad	Posición	Intereses o Expectativas	Contribución o Gestión
Otro	Gremios	Cooperante	Fortalecer las unidades económicas de pequeños productores desde el componente técnico y socio - empresarial.	Contribuyen al funcionamiento de las cadenas productivas de su interés.
Otro	Pequeños Productores Rurales.	Beneficiario	Mejorar ingresos, la calidad de vida para sus familias y su perspectiva de inclusión social.	Aporte de conocimiento empírico y generacional. Cofinancian alianzas productivas.
Otro	Aliado Comercial.	Cooperante	Asegurar calidad de producto, volumen y oportunidad de producción.	Apoyar el desarrollo y el posicionamiento de la línea productiva de su interés. Brindar acompañamiento técnico especializado.
Otro	Cooperante Internacional	Cooperante	Brindar apoyo al Gobierno Nacional en desarrollo de PP que apunten al crecimiento económico, social y político del país. Cumplimiento de las metas establecidas en los ODS.	Brindar acompañamiento técnico en la formulación de políticas públicas en pro del desarrollo nacional. Optimizar la asignación de recursos para la reconstrucción del tejido social.
Otro	Entidades del Orden Territorial	Cooperante	Mejorar las condiciones de vida de su población, en el marco de la implementación de los planes de desarrollo municipal y departamental.	Apoyar el desarrollo de políticas y articular cambios institucionales en el sector rural regional. Cofinanciar las Alianzas Productivas viabilizadas. Brindar acompañamiento integral para el fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños productores rurales.
Otro	Entidades del Orden Nacional	Cooperante	Implementar los lineamientos de política que ayuden al cumplimiento de su objeto misional.	Apoyar en lineamientos de política y articulación para propiciar cambios institucionales en el sector rural colombiano. Cofinanciar las Alianzas Productivas viabilizadas del sector rural. Brindar acompañamiento para el fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños productores rurales.
Nacional	Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural - Gestión General	Cooperante	Fortalecer unidades económicas de pequeños productores agropecuarios como instrumento para contribuir a la generación de ingresos creación de empleo y promover la cohesión social de las comunidades rural	Dar lineamientos de política y articulación para propiciar cambios institucionales en el sector agropecuario colombiano. Cofinanciar las Alianzas Productivas viabilizadas. Fomentar procesos de investigación que faciliten el mejoramiento de la productividad y la inclusión.





7. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN AFECTADA Y OBJETIVO

Población afectada: realizando el análisis de la población afectada, se ha identificado un tipo de población que fue caracterizada de la siguiente manera:

Pequeños productores agropecuarios cuyos ingresos mensuales sean inferiores a dos SMVL. Para los fines de la Ley 16 de 1990, reglamentada por el Decreto 1071 de 2015, Resolución 049 de 2016 donde se aprueba el manual operativo del Proyecto Alianzas Productivas, que a su vez define al Pequeño Productor Rural, *como toda personal natural que posea activos totales no superiores a 200 SMMLV, y que por lo menos el 75% de sus ingresos mensuales provengan de la actividad agropecuaria.*

La población afectada corresponde a 4.967.736 personas en condición de pobreza monetaria, conforme a las proyecciones del DANE 2021 para la población rural en condición de pobreza monetaria.⁴

Población objetivo: la población objetivo son los pequeños productores agropecuarios que cumplan los siguientes criterios de elegibilidad:

- Ser mayor de edad
- Ser alfabeto (al menos algún miembro de su grupo familiar)
- Haber estado vinculado al sector agropecuario como mínimo durante tres (3) años
- Contar con activos familiares que no superen los doscientos (200) SMLV
- Contar con una explotación agropecuaria cuyo tamaño no sea superior a dos (2) Unidades Agrícolas Familiares-UAF
- Originar como mínimo el 75% de los ingresos familiares del desempeño de actividades vinculadas con el sector agropecuario, y que los ingresos netos familiares que tengan este origen no superen los dos (2) SMLV

Para el cuatrienio, de la población objetivo se pretende beneficiar 1000 Alianzas productivas, que se traducen en 60.000 pequeños productores rurales beneficiados, se propenderá la participación de pequeños productores que desarrollen sus actividades agropecuarias y agronegocios en municipios PDET.

Otra de las consideraciones para tener en cuenta es que los productores que hayan recibido el Incentivo Modular no podrán volver a beneficiarse de este, y el mínimo de productores que conforman una Alianza es 30 beneficiarios.

⁴ DANE, presentación pobreza monetaria

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/Presentacion-pobreza-monetaria_2021.pdf





8. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo general: Mejorar el nivel de ingresos de los pequeños productores rurales

El propósito del objetivo general es que, a través de la Consolidación de Alianzas Productivas, se mejoren los ingresos familiares de los pequeños productores rurales y a su vez los agronegocios apoyados sean sostenibles en el mediano y largo plazo.

Objetivos específicos:

1. Fortalecer la capacidad de los pequeños productores en la estructuración y consolidación de iniciativas de agronegocio
2. Promover el acceso a los mecanismos alternos de financiación de agronegocios de pequeños productores rurales.

Ilustración 2. Árbol de objetivos.



Indicador del objetivo general:

Nombre del indicador: ingresos mensuales de los pequeños productores rurales igual o superior a 2 SMLV





Unidad de medida: Pesos

Cantidad: Dos (2) SMLV

Fuente de información: Resultado del seguimiento y monitoreo a la implementación de la Alianza Productiva para la Paz.

El propósito de este proyecto de inversión es que al final de este, los pequeños productores beneficiados, tengan un nivel de ingresos familiares igual o superior a dos (2) SMLV

9. ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Con el objeto de entregar soluciones a los pequeños productores rurales que permitan mejorar sus ingresos familiares, se contemplan dos alternativas de solución:

- Realizar entrega de subsidios temporales que permitan al pequeño productor desarrollar sus actividades agropecuarias bajo un modelo asistencialista.
- Implementar el proyecto de inversión “Mejoramiento de los ingresos de los pequeños productores rurales mediante el fortalecimiento de Alianzas Productivas para la Paz.

10. ANÁLISIS TÉCNICO DE LA ALTERNATIVA

El propósito de implementar el proyecto: Mejoramiento de los ingresos de los pequeños productores rurales mediante el fortalecimiento de Alianzas Productivas para la Paz, es continuar vinculando a pequeños productores rurales a mercados especializados a través de un esquema de Alianza Productiva con un aliado comercial formal.

El Proyecto impulsa iniciativas agrícolas, pecuarias y forestales de los pequeños productores para la generación de ingresos y desarrollo sostenible. En ese sentido, el inicio para estructurar iniciativas de agronegocio sostenibles parte de lograr el desarrollo de la asociatividad y así obtener el reconocimiento comercial del pequeño productor, posteriormente a través del apoyo en la estructuración de iniciativas de agronegocios (estudio de preinversión), se busca determinar las condiciones de viabilidad social, técnica, ambiental, comercial y financiera de la propuesta de los pequeños productores agropecuarios. El estudio de preinversión (de factibilidad), es requisito para cofinanciar una alianza que tenga aliado comercial y cumpla las condiciones mínimas exigidas por el PAAP, de esta manera el Proyecto financiará su estructuración. Con la cofinanciación de la Alianza, se busca aprovechar el acceso que tienen los pequeños productores rurales a los factores de producción (tierra y trabajo) y potenciar su utilización, complementando la capacidad de inversión mediante el apoyo directo de iniciativas productivas rentables y a su vez las competencias organizacionales asociativas, es decir vincula a los pequeños productores agropecuarios en procesos de formación alrededor de propuestas empresariales que les

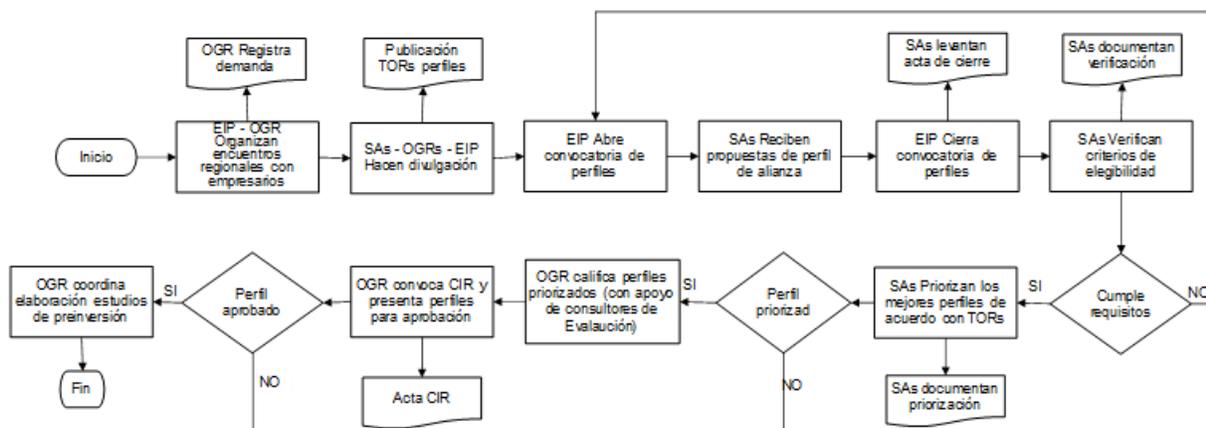




permitan desarrollar capacidades productivas para generar ingresos y empleo de manera sostenible.

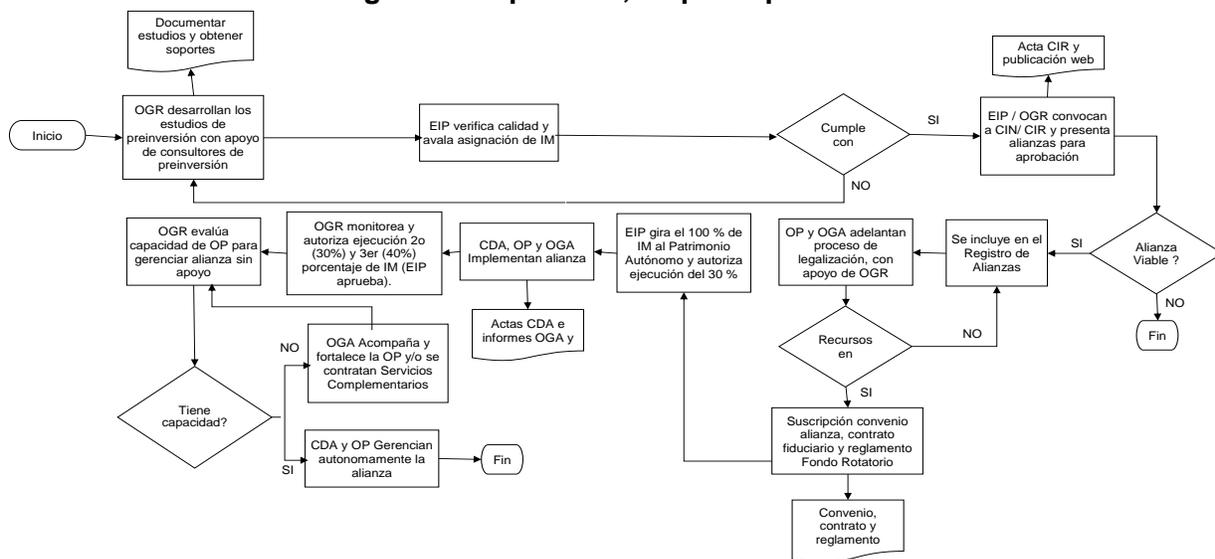
A continuación, se presenta a modo de diagrama, la implementación de este proyecto de inversión, el cual inicia con la socialización y convocatoria para la recepción de perfiles, para posteriormente pasar por una etapa de preinversión y finalmente la etapa de inversión.

Ilustración 3. Diagrama del proceso-etapa de perfiles



Fuente: Manual Operativo PAAP

Ilustración 4. Diagrama del proceso, etapa de preinversión e inversión



Fuente: Manual Operativo PAAP





La puesta en marcha de este proyecto está encaminada a mejorar los ingresos de las familias de los pequeños productores rurales a través del impulso de iniciativas productivas, buscando eliminar los apoyos o subsidios asistenciales, vinculando a los pequeños productores en procesos de Empresarización rural que permitan desarrollar las capacidades productivas, socio-empresariales, financieras, ambientales y comerciales.

11. ESTUDIO DE NECESIDADES

El dato histórico de la convocatoria 2016 – 2018 del proyecto PAAP, registra que se presentaron 133.952 (en 4 meses y 2 cierres) pequeños productores rurales en 32 departamentos, agrupados en 2.392 perfiles con un promedio de 56 personas por perfil. De la población postulante, se pudo atender efectivamente el 23% que corresponde a 30.470 familias beneficiadas. Durante las vigencias 2021-2023 se presentaron o se realizaron estudios de preinversión a 1.191 perfiles, de las cuales se apoyaron 964 alianzas. Cabe anotar que durante las vigencias 2019 y 2023 el proyecto se enfocó en realizar el seguimiento y monitoreo a un porcentaje de las Alianzas apoyadas. Como se puede observar no ha sido posible atender la totalidad de iniciativas que se han presentado a lo largo de la ejecución del proyecto, es por ello que durante el horizonte del proyecto se contempla la estructuración y consolidación de 1.000 nuevas alianzas cuyos beneficiarios serán los pequeños productores rurales, que serán priorizados por las gobernaciones, con base en los planes de desarrollo departamentales, municipales y la agenda de competitividad regional y que hayan surtido las etapas de presentación de perfil y posterior estudio de preinversión, adicionalmente apoyar mediante el fortalecimiento de la Empresarización rural al 100% de las alianzas que se cofinanciaron en la fase 3 del período 2019-2023 que corresponde a 307 Alianzas y que requieren refuerzo mediante la implementación de la estrategia de Empresarización rural.

Datos históricos de Oferta y Demanda conforme al propósito del proyecto, los datos se muestran a partir del apoyo entregado con recursos del Presupuesto General de la Nación

Tabla 5. Oferta y Demanda

Año	Iniciativas de perfiles recibidas	Alianzas apoyadas	Déficit
2016-2018	3292	540	-2752
2019-2023	1191	964	-227

Lo que se espera con el proyecto de inversión es apoyar durante la vigencia de este, por lo menos al 2% de los productores en Colombia que cumplan con las condiciones previstas en la población objetivo, es decir un promedio de 60.000 productores que equivale a 1000 alianzas.





12. CADENA DE VALOR

Tabla 6. Cuadro cadena de valor

Objetivo general														
Mejorar el nivel de ingresos de los pequeños productores rurales														
Objetivo específico 1	Producto	Unidad de medida del indicador de producto	Indicador de producto	Meta total	Cuantificación población beneficiaria del producto (Número de personas, puede ser la misma población objetivo)	Actividad	Unidad de medida de la actividad	Año 1		Año 2		Año 3		Costo Total
								Costo	Meta	Costo	Meta	Costo	Meta	
Fortalecer la capacidad de los pequeños productores en la estructuración y consolidación de iniciativas de agronegocio	Estudios de preinversión	Número	Estudios de preinversión realizados	787	43.260	Actividad 1. Realizar la socialización, divulgación del proyecto y convocatoria de recepción de perfiles.	Número	\$ 42.108.000	0	\$ 100.000.000	1	\$ 100.000.000	1	\$ 242.108.000
						Actividad 2. Verificar los perfiles de alianzas		\$ 225.000.000	150	\$ 624.000.000	416	\$ 627.000.000	418	\$ 1.476.000.000
						Actividad 3. Realizar los estudios de preinversión de los perfiles verificados a nivel de factibilidad.		\$ 1.800.000.000	120	\$ 4.995.000.000	333	\$ 5.010.000.000	334	\$ 11.805.000.000
	Costo total producto								\$ 2.067.108.000		\$ 5.719.000.000		\$ 5.737.000.000	
Objetivo específico 2	Producto	Unidad de medida	Indicador de producto	Meta total		Actividad								Costo Total
Promover el acceso a los mecanismos alternos de financiación de agronegocios de pequeños productores rurales.	Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos	Número	Proyectos productivos cofinanciados	723	43380	Actividad 1. Cofinanciar las Alianzas que recibieron concepto de viabilidad en el estudio de preinversión.	Número	\$ 23.520.000.000	56	\$ 139.860.000.000	333	\$ 140.280.000.000	334	\$ 303.660.000.000
						Actividad 2. Constituir un encargo fiduciario.		\$ 376.423.972	1	\$ 2.800.000.000	1	\$ 2.800.000.000	1	\$ 5.976.423.972
						Actividad 3 Realizar el seguimiento y monitoreo		\$ 10.830.568.028	1	\$ 11.185.110.000	1	\$ 10.013.832.595	1	\$ 32.029.510.623
			Actividad 4. Gerenciar la ejecución de las alianzas.	\$ 3.005.900.000	1	\$ 4.320.000.000		1	\$ 4.320.000.000	1	\$ 11.645.900.000			
		Pequeños productores apoyados		43380					3360		19980		20040	
Costo total producto								\$ 37.732.892.000		\$ 158.165.110.000		\$ 157.413.832.595		\$ 353.311.834.595
	Servicio de asistencia técnica	Número	Asistencias técnicas realizadas	666	43380	Actividad 1. Desarrollar la estrategia para el fortalecimiento de la Empresarización rural.	Número	\$ -	0	\$ 6.500.000.000	333	\$ 6.500.000.000	333	\$ 13.000.000.000
			Pequeños productores apoyados	39960		Actividad 2. Realizar el seguimiento y monitoreo		\$ -		\$ 588.690.000		\$ 527.043.821		\$ 1.115.733.821
								0		19980		19980		
Costo total producto								\$ -		\$ 7.088.690.000		\$ 7.027.043.821		\$ 14.115.733.821
	Servicio de información para las alianzas productivas		Sistema de información de alianzas productivas implementado	1	43380	Mantener actualizado y en funcionamiento el Sistema de información del PAAP	Número	\$ 200.000.000	0,2	\$ 240.000.000	0,3	\$ 240.000.000	0,5	\$ 680.000.000
						Ajustar o crear nuevos módulos al sistema de información del proyecto		\$ -				\$ 600.000.000		
Costo total producto								\$ 200.000.000		\$ 840.000.000		\$ 840.000.000		\$ 1.880.000.000
Costo total proyecto								\$ 40.000.000.000		\$ 171.812.800.000		\$ 171.017.876.416		\$ 382.830.676.416



 Agricultura	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Versión 1	Página 17 de 34

Para el cálculo del costo del proyecto, se tomó como referencia los valores promedios históricos del PAAP.

Se destaca la relevancia del Sistema de información del PAAP, este sistema de información y monitoreo de las alianzas conserva toda la información desde los perfiles de Alianzas, estudios de preinversión, actas de comisiones regionales de las alianzas aprobadas, convenios de Alianzas, información relativa a los operadores locales y operadores regionales, comercializadores, fechas de giro de los recursos a los patrimonios autónomos, comunicaciones de liquidación y actas de liquidación de las alianzas.

Con base en el sistema de información se tienen las siguientes premisas:

-Número de productores beneficiados por Alianza: mínimo 30, para el cálculo de la inversión para el período 2024-2026 se toma el número máximo de beneficiarios es decir 60.

-El Encargo Fiduciario: El pago de la comisión fiduciaria se realizar sobre los pagos efectivamente realizados Para el primer año se tiene proyectada una comisión del 0.95% mensual sobre los pagos efectivamente realizados como resultado de un proceso preliminar de invitación a cotizar; para cada uno de los años siguientes se proyecta una comisión del 2% mensual también los recursos efectivamente girados.

-Gerencia corresponde a la contratación del EIP, tiquetes, comisiones y gastos de viaje.

Es decir, los gastos de Inversión del proyecto son superiores al **90%** del valor total del proyecto y los gastos de operación son iguales o inferiores al **10%** del valor total del proyecto.

Objetivo general: Mejorar el nivel de ingresos de los pequeños productores rurales

Objetivo específico 1: Fortalecer la capacidad de los pequeños productores en la estructuración y consolidación de iniciativas de agronegocio

Producto 1: Estudios de preinversión

Conforme al catálogo de productos, se propone para este primer objetivo, el producto “Estudios de preinversión” (código 1702022). Los estudios de preinversión definen la viabilidad técnica, mercado, financiera, social y ambiental de la propuesta. Este estudio es requisito para cofinanciar una alianza y el proyecto financiara su elaboración a través de Organizaciones Gestoras Regionales-OGR, en todos los casos los estudios deberán ceñirse a los términos de

 Agricultura	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Versión 1	Página 18 de 34

referencia de preinversión según el manual operativo y así aspirar a la cofinanciación de la inversión por parte del proyecto.

El estudio define de manera detallada el alcance de la alianza en los aspectos técnicos, ambientales, sociales, de mercado y financieros. Incluye el diligenciamiento de una encuesta a las familias beneficiarias propuestas, un análisis organizacional base para el desarrollo del plan social, un plan de manejo ambiental, y un análisis de sensibilidad de las principales variables de la alianza. Este estudio incluye la gestión y confirmación de los aportes de los cofinanciadores debidamente soportados. Igualmente se basa en los pre-acuerdos comerciales entre la Organización de Productores y el Aliado Comercial.

Este producto pretende realizar 120 estudios de preinversión durante la vigencia 2024, y un promedio de 333 por cada año 2025 y 2026,

Las actividades propuestas para el logro del objetivo específico 1 y el producto 1, son las siguientes:

Actividad 1.1. Realizar la socialización, divulgación del proyecto y convocatoria de recepción de perfiles

El Ministerio a través del Equipo Implementador del Proyecto-EIP previo a cada apertura del Registro de perfiles, realiza una campaña de información, divulgación y promoción del Proyecto, tanto a nivel regional como nacional. Para esto, diseñará directamente, o a través de las OGR o de consultores, el material necesario (plegables, afiches, cartillas) que distribuirá a las Secretarías de Agricultura de los Departamentos, a los Consejos Regionales de Cadena, a las autoridades indígenas y afrocolombianas, a los gremios de la producción, a las entidades públicas y privadas vinculadas a la producción y comercialización de productos agropecuarios, a las asociaciones de productores, entre otros.

Con el fin de favorecer la participación de las comunidades indígenas y afrocolombianas, se orientará de manera especial a esta población, a través de reuniones específicas en sus regiones de influencia, atendiendo así sus particularidades étnicas y sociales con el fin de mejorar el acceso al proyecto.

Así mismo, antes de la apertura del registro, se divulgarán los términos de referencia para la formulación de los perfiles de alianza, para el primer año no se realizará por convocatoria abierta, si no que estar focalizada y su divulgación será de forma presencial y virtual, para los años siguientes los mismos estarán disponibles en la página web del Ministerio y las Secretarías de agricultura de los departamentos priorizados.

 Agricultura	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Versión 1	Página 19 de 34

De acuerdo con lo anterior para el año 1 no se incluye, durante cada vigencia para los años 2 y 3, con el fin de cubrir el diseño y producción de material divulgativo diferencial, es decir aquel que se requiera para favorecer la participación de comunidades indígenas, se estima contratar un profesional con dedicación de tiempo completo durante 3 meses en cada vigencia del proyecto.

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Realizar la socialización, divulgación del proyecto y convocatoria de recepción de perfiles	42.108.000	1	42.108.000	100.000.000	1	100.000.000	100.000.000	1	100.000.000	3	242.108.000

Actividad 1.2 Verificar los perfiles de alianzas

Los criterios de verificación de los perfiles tienen con ver con las condiciones de alianza, el impacto socioeconómico de la propuesta y su viabilidad social y ambiental, la estructura financiera, así como los aspectos técnicos y de mercado. Una vez que las Secretaría de Agricultura del Departamento envía los perfiles a la OGR, ésta revisa el cumplimiento de los criterios de elegibilidad y realiza el proceso de verificación de los perfiles que cumplen dichos criterios.

El informe final de verificación de perfiles debe ser enviado al EIP del MADR para que valide el cumplimiento de los procedimientos de verificación.

El proyecto estima para el horizonte de ejecución apoyar un promedio de 43.380 productores es decir 723 alianzas apoyadas, para el cálculo de esta actividad se considera revisar 984 perfiles.

Los perfiles deben cumplir con unos criterios mínimos de elegibilidad sin los cuales no podrán ser verificados, los mismos se detallan en el Manual operativo-Resolución 0049 de 2016, y serán publicados en los términos de referencia de la convocatoria.

El costo promedio de evaluación de un perfil se estimó conforme a los datos obtenidos del sistema de información del PAAP, donde en promedio para la vigencia 2022 el costo de un perfil fue de \$1.350.000, por lo que, aplicando el IPC del cierre del año anterior 13,12%, tenemos una variación de \$177.120 para un costo de \$1.527.720, para efectos de cálculos y mantener un valor constante durante el horizonte del proyecto se tomó el valor de \$1.500.000 el costo de evaluación de un perfil de Alianza.

 Agricultura	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Versión 1	Página 20 de 34

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Verificar los perfiles de alianzas	1.500.000	150	225.000.000	1.500.000	416	624.000.000	1.500.000	418	627.000.000	984	1.476.000.000

Actividad 1.3. Realizar los estudios de preinversión de los perfiles verificados a nivel de factibilidad.

Los perfiles de alianza aprobados inician la etapa de preinversión y de estructuración de la alianza. Los estudios de preinversión definen la viabilidad técnica, mercado, financiera, social y ambiental de la propuesta. Este estudio es requisito para cofinanciar una alianza y el proyecto financiara su elaboración a través de Organizaciones Gestoras Regionales-OGR, en todos los casos los estudios deberán ceñirse a los términos de referencia de preinversión según el manual operativo y así aspirar a la cofinanciación de la inversión por parte del proyecto.

El estudio define de manera detallada el alcance de la alianza en los aspectos técnicos, ambientales, sociales, de mercado y financieros. Incluye el diligenciamiento de una encuesta a las familias beneficiarias propuestas, un análisis organizacional base para el desarrollo del plan social, un plan de manejo ambiental, y un análisis de sensibilidad de las principales variables de la alianza. Este estudio incluye la gestión y confirmación de los aportes de los cofinanciadores debidamente soportados. Igualmente se basa en los pre-acuerdos comerciales entre la Organización de Productores y el Aliado Comercial.

El costo promedio de los estudios de preinversión de los perfiles verificados, se estimó conforme a los datos obtenidos del sistema de información del PAAP, donde en promedio para la vigencia 2022 el costo de un estudio de preinversión fue de \$12.700.000, por lo que, aplicando el IPC del cierre del año anterior 13,12%, tenemos una variación de \$1.666.240, lo que implica un costo de \$14.366.240, para efectos de cálculos y mantener un valor constante durante el horizonte del proyecto se tomó el valor de \$15.000.000 el costo de evaluación de un perfil de Alianza.

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Estudios de preinversión	15.000.000	120	1.800.000.000	15.000.000	333	4.995.000.000	15.000.000	334	5.010.000.000	787	11.805.000.000

Objetivo específico 2: Promover el acceso a los mecanismos alternos de financiación de agronegocios de pequeños productores rurales

Producto 1: Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos

Conforme al catálogo de productos, se propone para este segundo objetivo cumplir dos productos, el primer producto “Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos” (código 1702007, código del indicador 170200700). Este servicio de apoyo financiero para proyectos productivos se fundamenta en el apoyo del Incentivo Modular-IM

Las actividades propuestas para el logro del objetivo específico 2 y el producto 1 son las siguientes:

Actividad 1.1. Cofinanciar las Alianzas que recibieron concepto de viabilidad en el estudio de preinversión.

El Proyecto Apoyo Alianzas Productivas trabaja con un incentivo modular- IM (Decreto 1071/15).

Incentivo Modular: son los recursos aportados por MADR que se definen en el estudio de Preinversión y se aprueban por la Comisión intersectorial Nacional-CIN o Regional. La aplicación y las inversiones elegibles están reglamentadas mediante el Decreto 1071 de 2015, según este Decreto los rubros elegibles de cofinanciación son: i) adecuación de tierras, ii) capital fijo, iii) capital de trabajo, iv) capacitación y asistencia técnica, v) cobertura de riesgos y comisiones de éxito en la gestión financiera, vi) comercialización, vii) la vinculación más económica de la tierra rural con aptitud para el desarrollo de los fines de la alianza, y viii) gerencia y administración de la alianza.

Para el cálculo del IM para la vigencia de este proyecto se tuvo en cuenta el Índice de Precios al Consumidor IPC, medida del cambio (variación), en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta, desde el 2016 a 2023 (acumulado a mayo), la determinación de incrementar el costo teniendo en cuenta el IPC desde el año 2016, se fundamenta en que este incentivo se ha mantenido en promedio desde ese año a la fecha en \$5.000.000, sin reconocer precisamente esta variación de bienes y servicios de la canasta.

Tabla 7 Valores del IPC

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total, IPC 2016-2023
IPC	5,75	4,09	3,18	3,15	1,61	5,62	13,12	5,83	42,35

Aplicando el IPC de 2016 a 2023 que equivale a 42,35%, tenemos una variación de \$2.117.500, lo que implica un valor estimado de apoyo de \$7.117.500, para efectos de cálculos y mantener un valor constante durante el horizonte del proyecto se tomó el valor de \$7.000.000 para el IM por productor y/o beneficiario, es decir que, al tomar el valor de 60 productores beneficiados por Alianza, el IM por Alianza corresponde a \$420.000.000



Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Cofinanciar las Alianzas que recibieron concepto de viabilidad en el estudio de preinversión.	420.000.000	56	23.520.000.000	420.000.000	333	139.860.000.000	420.000.000	334	140.280.000.000	723	303.660.000.000

Actividad 1.2. Constituir un encargo fiduciario.

Una de las grandes fortalezas del modelo es el manejo de los recursos de inversión que aporta el Ministerio (y por voluntad, otros cofinanciadores se suman a estos esfuerzos) a través de una fiducia, lo cual garantiza transparencia, continuidad y eficiencia, así como disponibilidad de acuerdo con los ciclos técnico-productivos de cada Alianza.

La Fiduciaria es la entidad que se encarga de la administración de los recursos del proyecto provenientes del presupuesto del MADR. Para el caso de la inversión de las alianzas, administra también los recursos que los demás cofinanciadores consignen en los patrimonios autónomos de cada alianza.

El MADR suscribe un contrato de encargo fiduciario con la Fiduciaria mediante el cual transfiere todos los recursos del proyecto de cada vigencia presupuestal. Para cada alianza productiva aprobada como viable por la Comisión Intersectorial, la Fiducia suscribe un contrato de fiducia mercantil y constituye un patrimonio autónomo a nombre de la organización de productores beneficiaria del IM. Cuando los procedimientos de legalización y requisitos para su ejecución han sido cumplidos, recibirá instrucciones del MADR a través del EIP para transferir los recursos del encargo fiduciario al patrimonio autónomo.

Nota: Durante el horizonte del proyecto se solicitará a la CIN como máximo órgano rector y orientador del proyecto, analizar y aprobar un nuevo mecanismo de transferencia del IM a las alianzas previo cumplimiento de los requisitos para ser beneficiarias de este. Este nuevo mecanismo implicará el ajuste al Manual Operativo adoptado por Resolución 0049 de 15 de marzo de 2016.

El costo del encargo fiduciario corresponde para el primer año el 0.95% calculado con base en un estudio de mercado preliminar y para cada año siguiente el 2% de los recursos aprobados para cada vigencia.

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Encargo Fiduciario	376.423.972	1	376.423.972	2.800.000.000	1	2.800.000.000	2.800.000.000	1	2.800.000.000	3	5.976.423.972



 Agricultura	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Versión 1	Página 23 de 34

Actividad 1.3. Realizar el seguimiento y monitoreo

Para el seguimiento y monitoreo a la implementación del proyecto se establece con un enfoque sistémico y de proceso continuo y permanente, en dos niveles así:

-Nivel primario de seguimiento directo a la implementación por unidad económica y/o proyecto apoyado

-Nivel estratégico de seguimiento a indicadores relacionados con las metas globales de implementación del proyecto en sus diferentes etapas y componentes. La operación del sistema a este nivel estará a cargo del EIP en el MADR.

Los costos estimados corresponden al histórico de los valores pagados en vigencias anteriores.

Esta actividad corresponde a las actividades de monitoreo y seguimiento de 224 alianzas de la fase II que se encuentran en ejecución y que requieren para su culminación la realización de los monitoreos respectivos y la realización de las actividades de monitoreo y seguimiento de 301 alianzas de la fase III que se encuentran iniciando su proceso de ejecución y que requieren para su desarrollo y culminación la realización de los monitoreos respectivos. En dicho rubro también se encuentra la realización de los monitoreos y seguimientos de las 56 nuevas alianzas previstas, cuya constitución e inicio de actividades se tiene previsto realizar durante el segundo semestre del año 2024; en total tenemos planeado realizar 3.906 monitoreos a las 581 alianzas antes relacionadas y teniendo en cuenta que el seguimiento se estima en \$1.500.000 para monitorear 1 Alianza por mes.

Adicionalmente para esta actividad se contará con un operador nacional con un equipo base del proyecto, el cual está conformado por: profesionales administrativos, profesionales socio-empresariales, profesionales técnico-ambientales, profesionales financieros, asistentes administrativos y profesionales coordinadores; adicionalmente se debe contar con un equipo de trabajo central, distribuidos entre las áreas técnicas y operativas. El valor calculado del equipo base exigido al operador nacional está calculado en \$175 millones mensuales (equipo base de 25 integrantes con un valor promedio por profesional de \$7 millones) para un total de \$1.575 millones, con cubrimiento en 9 meses del año.

Como acciones de coordinación, apoyo administrativo, control y seguimiento, gerencia de gestión y de avance en la ejecución de las alianzas, se requiere un equipo interdisciplinario de perfil agronómico que permita impulsar, sostener, mantener y controlar las gestiones de las alianzas logradas y el acompañamiento y apoyo para que las mismas se desarrollen de manera eficiente y eficaz. El valor calculado del equipo está calculado en \$3.397 millones, con cubrimiento los 12 meses del año.

El costo estimado para cada vigencia es el siguiente:



Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Seguimiento y monitoreo	10.830.568.028	1	10.830.568.028	11.185.110.000	1	11.185.110.000	10.013.832.595	1	10.013.832.595	3	32.029.510.623

Actividad 1.4 Gerenciar la ejecución de las alianzas.

En esta actividad se contempla la contratación del Equipo Implementador del Proyecto (EIP), el cual es la instancia técnica que se hará cargo de la ejecución del Proyecto. Dependerá del director de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos, acompañado del Coordinador Nacional del PAAP, quién apoyará en todas las gestiones y decisiones que se tengan que tomar con respecto a la implementación del Proyecto, dentro esta actividad también está proyectados los gastos por tiquetes, comisiones y gastos de viaje.

El equipo administrativo estará compuesto por profesionales con experiencia administrativa, adquisiciones y contable. Además de los apoyos que requiera para desarrollar oportunamente las actividades propias del PAAP. El Equipo de Implementación del Proyecto contará con los servicios de apoyo a la gestión para trámites administrativos.

Los valores que se presentan se fundamentan en los valores históricos promedio de la inversión para el EIP, la experiencia de 20 años ha demostrado que se requiere de un equipo mínimo de 30 profesionales, cuyas asignaciones mensuales se determinan conforme a la experiencia, estos montos se actualizaron conforme al IPC.

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Gerenciar la ejecución de las Alianzas	3.005.900.000	1	3.005.900.000	4.320.000.000	1	4.320.000.000	4.320.000.000	1	4.320.000.000	3	11.645.900.000

Producto 2: Servicio de asistencia técnica

Conforme al catálogo de productos, como se mencionó se propone para este segundo objetivo cumplir dos productos, este segundo producto “Servicio de asistencia técnica”. Este servicio de asistencia técnica, son aquellos servicios que están encaminados a la profundización de temas que permitan dejar una capacidad instalada en la organización de productores lo que conlleva a su desarrollo autónomo. Aquí se beneficia a las Alianzas que durante el seguimiento y monitoreo presentan un rezago en alguno de los componentes de la Empresarización (socio-emprearial, técnico-productivo, ambiental, comercial y financiero), se podrán beneficiar las Alianzas que presenten rezago y que fueron apoyadas en vigencias anteriores. En el desarrollo de este proyecto de inversión se beneficiarán las alianzas que fueron apoyadas en la tercera fase del



 Agricultura	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Versión 1	Página 25 de 34

período 2019-2023 y que corresponde a 307 Alianza, así mismo se apoyaran aquellas Alianzas de la vigencia 2024 que requieran este fortalecimiento.

Las actividades propuestas para el logro del objetivo específico 2 y el producto 2, son las siguientes:

Actividad 1.1 Fortalecer la estrategia para la Empresarización rural.

Asegurar la sostenibilidad de las Organizaciones de productores para responder a los mercados y buscar las mejores opciones empresariales requiere la implementación de la estrategia de Capacitación para la Empresarización rural en los siguientes componentes estratégicos: socio-empresarial, técnico-productivo, ambiental, comercial-agronegocio y financiero, lo anterior aunado al desarrollo de competencias y capacidades gerenciales, en: -Capacidad para resolver, directa o indirectamente los problemas técnicos propios del cultivo, -Conocimiento del mercado del producto, -Capacidad para identificar y mitigar riesgos de mercado del producto, - Capacidad de convocatoria entre los beneficiarios, rendición de cuentas y gobernabilidad, - Desarrollar un sistema que permita la recuperación y administración del fondo rotatorio.

Se beneficiarán las Alianzas que presenten rezago y que fueron apoyadas en la tercera fase del período 2019-2023 que corresponde a 307 Alianzas, así mismo se apoyaran aquellas Alianzas de la vigencia 2024 que requieran este fortalecimiento, solamente para la vigencia 2026 se tendrán en cuenta aquellas Alianzas que fueron apoyadas en la vigencia 2024 y que durante el monitoreo y seguimiento se observe que presentan rezago en alguno de las 5 estrategias o componentes de la Empresarización.

Este plan de fortalecimiento será diseñado conjuntamente entre el EIP e instituciones especializadas en la formación empresarial de comunidades rurales contratadas por el MADR, no obstante, cada uno de los componentes estratégicos debe enfocarse en:

Agronegocio-Comercial: Una vez que muchas organizaciones de pequeños productores rurales han alcanzado el nivel de desarrollo y competitividad en la atención a mercados locales, regionales y nacionales, comienzan a visibilizar la opción de atender mercados de mayor valor que requieren un mejor arreglo logístico, manejar costos de transacción o atender exportaciones, entre otros. La estrategia proyecta apoyar a estas organizaciones para que desarrollen estas nuevas competencias, conservando el esquema de alianzas a un nivel superior desde lo comercial.

Socio-empresarial: Una vez las organizaciones de pequeños productores agropecuarios, alcanzan niveles organizativos eficientes para atender la operación normal, con la intervención directa de sus integrantes, empiezan a tener inconvenientes para el crecimiento social, operativo y administrativo, dado que se requiere la estructuración de áreas funcionales

 Agricultura	Guía operativa para formulación de proyectos de inversión	
	Versión 1	Página 26 de 34

especializadas. La estrategia social-empresarial ofrecerá acompañamientos puntuales y especializados para que la organización desarrolle y ponga en marcha estas áreas.

Técnico-productiva: Normalmente las organizaciones de pequeños productores desarrollan su actividad productiva sin incorporar tecnología, o procesos innovadores. La estrategia está dirigida a fortalecer los puntos clave del proceso productivo, en agricultura sistemas de fertirriego, sistemas de beneficio controlado, en ganadería sistemas de mejoramiento nutricional, como ensilaje, bancos de proteínas, técnicas de adecuado manejo de pasturas, mejoramiento genético básico

Ambiental: En la actualidad existen variables ambientales que difícilmente pueden ser abordados en forma individual, por ello las asociaciones de pequeños productores rurales se convierten en actores principales para afrontarlos, temas como el manejo de aguas, especies vegetales nativas, cambio climático, manejo de residuos en general. La estrategia está dirigida a implementar acciones a través de las asociaciones más desarrolladas, que contribuyan a un mejor manejo de las variables ambientales registradas.

Acceso a servicios financieros: Cuando las organizaciones de pequeños productores rurales comprenden la función del capital en los procesos productivos y comerciales fundamentalmente y han constituido su fondo rotatorio de alianzas, descubren que es necesario tener una fuente de financiación de mayor capacidad, para atender eficientemente procesos como compra y acopio de cosecha, financiación de expansión de cultivos de sus asociados, desarrollos técnico-productivos, que requieren inversiones mayores. La estrategia está dirigida a apoyar a estas organizaciones de mejor desempeño, para desarrollar las competencias que les permitan implementar acciones para acceder a los servicios del sector financiero, créditos, seguros y en general todos los servicios complementarios financieros.

El costo de esta actividad también es calculado conforme al valor histórico promedio de las vigencias 2016-2023 y teniendo en cuenta la aprobación del presupuesto tan bajo para la vigencia 2024, no se estimó ningún costo para esta actividad.

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Desarrollar la Estrategia para el fortalecimiento de la Empresarización rural.	-	-	-	6.500.000.000	1	6.500.000.000	6.500.000.000	1	6.500.000.000	2	13.000.000.000

Actividad 1.2 Realizar el seguimiento y monitoreo

Este seguimiento y monitoreo se realiza a aquellas Alianzas que presentan un rezago en alguno(s) de los componentes de la Empresarización (socio-empresarial, técnico-productivo, ambiental, comercial y financiero).

Los costos para esta actividad corresponden al 5% del valor total del presupuesto destinado al seguimiento y monitoreo de las Alianzas apoyadas, relacionadas en el producto anterior, debido a que los recursos esperados para la vigencia 2024 no fueron aprobados es su totalidad no se proyectó ningún costo para esta actividad.

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Realizar el seguimiento y monitoreo	-	-	-	588.690.000	1	588.690.000	527.043.821	1	527.043.821	1	1.115.733.821

Producto 3: Servicio de información para las alianzas productivas

Conforme al catálogo de productos, como se mencionó se propone para este segundo objetivo cumplir tres productos, este tercer producto “Servicio de información para las alianzas productivas” (código 1702033, código del indicador 170203300). Este servicio de información está encaminado a mantener actualizado el sistema de información del PAAP haciendo uso de las nuevas herramientas tecnológicas que permitan la automatización de la información en lo posible en tiempo real.

Las actividades propuestas para el logro del objetivo específico 2 y el producto 3, son las siguientes:

Actividad 1.1 Mantener actualizado y en funcionamiento el Sistema de información del PAAP

Si bien se cuenta con un sistema de información y monitoreo de las alianzas que conserva toda la información desde los perfiles de Alianzas, estudios de preinversión, actas de comisiones regionales de las alianzas aprobadas, convenios de Alianzas, información relativa los operadores locales y operadores regionales, comercializadores, fechas de giro de los recursos a los patrimonios autónomos, comunicaciones de liquidación y actas de liquidación de las alianzas. No obstante, este sistema requiere constantemente actualización, que garantice la actualización de la información en tiempo real.

En ese sentido, el trabajo permanente de actualización requiere:

- Continuar con el proceso de análisis de la información registrada en la plataforma PAAP por medio de las nuevas tecnologías de BigData, teniendo como base las transacciones que se

realizan en nuestra plataforma, logrando así tener información en tiempo real de los procesos administrativos, misionales y de seguimiento, tanto del proyecto general como de cada una de las alianzas.

- Aplicar las nuevas tecnologías de automatización de procesos para la verificación de puntos de control y la generación de notificaciones, alertas y alarmas con el fin de controlar los eventos fuera de los rangos indicados en cada punto de control.
- Continuar alimentando los procesos de Automatización de generación de información por medio de dashboard (tableros de control) y reportes personalizados por cada una de las alianzas y el proyecto general.

Para el desarrollo de esta actividad se contempla la contratación de un Desarrollador y un programador de Software, quienes estarán con dedicación completa al proyecto.

Valores de las actividades a precios corrientes

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Mantener actualizado y en funcionamiento el Sistema de información del PAAP	200.000.000	0,2	200.000.000	240.000.000	0,3	240.000.000	240.000.000	0,5	240.000.000	1	680.000.000

Actividad 1.2 Ajustar o crear nuevos módulos al sistema de información del proyecto

Como se ha mencionado, se cuenta con un sistema de información y monitoreo de las alianzas que conserva la información histórica del PAAP, no obstante, atendiendo a las nuevas necesidades de automatización de la información, se contempla durante la vigencia de este proyecto ajustar y de ser necesario crear nuevos módulos que permitan agregar procesos de integración con otras plataformas para la importación y exportación de información (web services, API, etc.), buscando la interoperabilidad entre los sistemas de información que sea requeridos.

Para el desarrollo de esta actividad para la vigencia 2024 no se estimó ningún costo para el año 1 y de \$600.000.000 para cada vigencia de los años 2 y 3.

ACTIVIDAD	PERIODO									TOTAL HORIZONTE	
	Año 1			Año 2			Año 3			TOTAL	
	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	PRECIO	Q	TOTAL	Q	TOTAL
Ajustar o crear nuevos módulos al sistema de información del proyecto	-	-	-	600.000.000	1	600.000.000	600.000.000	1	600.000.000	1	1.200.000.000



13. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Tabla 8 Identificación de riesgos

IDENTIFICACION DE RIESGOS								
FASE	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/PRODUCTO/OBJETIVO	TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PROYECTO	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
OBJETIVO GENERAL	Mejorar el nivel de ingresos de los pequeños productores rurales	Operacionales	No alcanzar el nivel esperado de mejoramiento de los ingresos de los pequeños productores rurales	Estancamiento del desarrollo local y contribución indirecta a la migración campo - ciudad.	Probable	Moderado		Facilitar la participación de las entidades del orden nacional y territorial. Establecer un sistema de alertas tempranas. Contratar profesionales idóneos tanto a nivel nacional como territorial para el desarrollo del proyecto. Fortalecer la estrategia de comunicación y divulgación.
PRODUCTO	Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos	Financieros	No contar con la apropiación de recursos financieros oportunamente.	Retraso en la ejecución y en las metas de fortalecimiento.	Probable	Mayor		Hacer una programación estratégica y operativa rigurosa.
ACTIVIDAD	Realizar la socialización, divulgación del proyecto y convocatoria de recepción de perfiles.	Operacionales	No tener el impacto esperado en la población objeto.	Disminución en la participación en la convocatoria.	Raro	Menor		Diseñar una estrategia adecuada de comunicación que tenga un mensaje asertivo y un medio de divulgación pertinente.



El análisis de riesgos del proyecto se efectuó con base en la siguiente tabla:

ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PROYECTO					
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CASTASTROFICO
RARO					
IMPROBABLE					
MODERADO					
PROBABLE					
CASI SEGURO					

14. INGRESOS Y BENEFICIOS

Los indicadores y/o valores que se relacionan de los beneficios identificados, se expresan en términos de agronegocios sostenibles, pequeños productores rurales con mejores ingresos, empleos generados y hectáreas intervenidas.

Agronegocios sostenibles, es el valor del apoyo recibido por cada Alianza, y en promedio se estima de 60 beneficiarios por Alianza, con un aporte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de \$7.000.000 por familia, más el gasto asociado a la gerencia del proyecto para operar, es decir el valor total de una unidad económica o agronegocio, se estima en 2,5 veces la inversión del MADR.

Empleos generados, de acuerdo con los registros del sistema de seguimiento y monitoreo del PAAP, se ha determinado que en promedio por cada familia atendida se tiene un factor de 2.16 empleos directos generados. Es decir, para determinar el valor de los empleos esperados, tomamos el valor del salario mínimo legal vigente para 2023 (\$1.160.000), se multiplica por 12 meses, lo que da un valor de \$13.920.000, dicho valor se multiplica por el número de empleos generados.

El número de empleos generados se determina multiplicando el número de Alianzas cofinanciadas por el promedio de beneficiarios (60), y este valor por el factor de empleos (2,16)

Hectáreas intervenidas: Por cada familia beneficiada se tiene que en promedio se interviene 1,25 hectáreas, y que el valor producido por hectárea en promedio es de \$3.360.000, dado lo anterior, se multiplica el valor producido por el número de hectáreas intervenidas.

Tabla 9. Cálculo distribución de beneficios

BENEFICIO	Unidad de medida	Programación de Beneficios					
		2024		2025		2026	
		Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Agronegocios sostenibles	número	56	\$ 23.520.000.000	333	\$ 139.860.000.000	334	\$ 140.280.000.000
Empleos generados	número	5.443	\$ 75.769.344.000	32.368	\$ 450.556.992.000	32.465	\$ 451.910.016.000
Hectáreas intervenidas	número	4200	\$ 14.112.000.000	24975	\$ 83.916.000.000	25050	\$ 84.168.000.000

15. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y REGIONALIZACIÓN

Indicadores de producto principales y secundarios

Tabla 10 Indicadores de producto principales y secundarios

Indicadores de producto										
Objetivo específico	Productos	Indicador	Unidad de medida	Meta total	Es acumulativo	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3	¿Asociado a un indicador PND?	Fuente de verificación
Fortalecer a los pequeños productores en la estructuración y consolidación de iniciativas de agronegocio	Estudios de preinversión	Estudios de preinversión realizados	Número	787	NO	70	333	334	NO	PIIP
Promover el acceso a los mecanismos alternos de financiación de agronegocios de pequeños productores rurales.	Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos	Proyectos productivos cofinanciados	Número	723	NO	56	333	334	NO	PIIP
		Pequeños productores apoyados	Número	43260	NO	3360	19980	20040	NO	PIIP
	Servicio de asistencia técnica	Unidades productivas beneficiadas	Número	723	NO	56	333	334	NO	PIIP
		Personas beneficiadas	Número	43380	NO	3360	19980	20040	NO	PIIP

REGIONALIZACIÓN

Con la implementación de este proyecto y teniendo en cuenta la participación histórica promedio, se estiman unos cupos indicativos por vigencia así:

Tabla 11. Cupos indicativos por Departamento

Número de departamentos	Cupos por departamento	Total, cupos	Departamentos
5	3	15	Amazonas, Guainía, Vaupés, Vichada, San Andrés-Providencia.
1	6	6	Guaviare
26	12	312	Demás departamentos

Estos cupos se definirán para cada vigencia en los términos de referencia de la convocatoria.

FOCALIZACIÓN

En el desarrollo de este proyecto de inversión se tiene contemplado apoyar pequeños productores rurales de los municipios PDET, no obstante, no es posible presentar una focalización desde la planeación del proyecto toda vez que este opera a través del mecanismo de convocatoria, si bien se propenderá por la participación de municipios PDET se estima llegar por lo menos a un 5% del total de la población beneficiaria es decir 3000 pequeños productores beneficiados lo que corresponde a un promedio de 50 Alianzas apoyadas.

Tabla 12.Focalización de recursos

Resumen de la focalización						
Política	Producto	Periodo	Localización	Categoría	Costos categoría	Personas categoría
Construcción de Paz	Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos	0		1. Reforma Rural Integral -	\$ 6.993.000.000	1000
		1		1.6. Producción agropecuaria y Economía solidaria y	\$ 6.993.000.000	1000
		2		cooperativa	\$ 7.014.000.000	1000

16. CRONOGRAMA





Revisó: Pedro Ignacio Álvarez Riaño

Cargo: Asesor Financiero DCPGI

Correo electrónico: pedro.alvarez@minagricultura.gov.co

Revisó: Jesús Antonio Ávila Martínez

Cargo: Asesor DCPGI

Correo electrónico: jesus.avila@minagricultura.gov.co

