

## **El Instrumento de Apoyo a Grupos Asociativos y Comunitarios: Modelo Participativo de Gestión del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo**

**Luis Fernando Restrepo T.\***

Uno de los modelos de gestión de los programas de desarrollo alternativo en Colombia, que ha tenido mayor preponderancia en los últimos años, ha sido el de fortalecimiento social y empresarial de organizaciones de pequeños productores rurales beneficiarios de dichos programas.

El modelo se sustenta en un mecanismo que apunta a transferir activos productivos y financieros a grupos y asociaciones de campesinos o cabildos indígenas, de manera que dichas organizaciones puedan articularse efectivamente a los mercados. Este mecanismo, denominado “Instrumento de Apoyo a Grupos Asociativos y Comunitarios” (IAGAC), privilegia el fortalecimiento de capital social con base en la dotación de herramientas de autogestión social y empresarial a organizaciones comunitarias, así como del suministro de capital semilla –no retornable al Estado– para la constitución de fondos que, de manera sostenible, financien su actividad productiva y comercial. Paralelamente, se desarrolla un proceso de acompañamiento que apunta a la ejecución exitosa de las etapas productiva y comercial de los proyectos, la reconfiguración de tejidos sociales y la consolidación de una cultura empresarial vinculada a procesos económicos lícitos.

### **1. Antecedentes**

El modelo de gestión en referencia, conocido por la sigla IAGAC, surge como una necesidad de financiar acciones de desarrollo productivo y comercial en zonas de influencia del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo (PNDA) –hoy Programa de Desarrollo Alternativo (PDA)– cuyas posibilidades de realización no coinciden con un esquema de inversiones en proyectos de tipo empresarial. Ciertamente, se han identificado muchas posibilidades de mejorar actividades económicas lícitas que en la actualidad realizan los campesinos y comunidades indígenas, con base en las cuales es posible mejorar la productividad del trabajo y aumentar la generación de ingresos. Tal es el caso de producciones orientadas a autoconsumo, a mercados locales y aún a mercados regionales. En muchos casos, la competitividad de esas actividades productivas puede ser mejorada significativamente con base en el suministro de un pequeño capital de trabajo, el desarrollo o fortalecimiento de procesos asociativos de los productores, la realización de algunas inversiones complementarias de pequeña escala y, o, el acompañamiento técnico y social. Es posible que este tipo de apoyos, en una fase inicial, no tengan la capacidad de producir cambios en la estructura económica de las regiones, pero sí pueden producir beneficios directos y mejorar las condiciones de vida a grupos definidos de campesinos e indígenas organizados, además de fortalecer el capital social de dichas regiones.

---

\* Coordinador del Área de Desarrollo Rural del IICA – Colombia y del Convenio entre el Programa de Desarrollo Alternativo y el IICA para la operación del IAGAC.

Bajo este criterio, el PNDA diseñó el IAGAC y lo dotó con un capital de US\$ 3.7 millones, con base en recursos del Préstamo BID 984/OC-CO, los cuales fueron ejecutados entre los años 2000 y 2004. El principal socio del PNDA en el diseño, ajuste y operación del instrumento ha sido el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

## **2. Objetivos del IAGAC**

Con base en los criterios antes señalados, el IAGAC se planteó como objetivo “el apoyo a grupos asociativos de campesinos o indígenas para la consolidación de actividades productivas tradicionales, mediante la financiación de acciones de desarrollo tecnológico, inversiones en producción y comercialización, suministro de capital de trabajo a las empresas asociativas de productores, dotación de equipo e infraestructura y apoyo a la organización de los productores, en zonas de desarrollo alternativo, con el fin de contribuir a mejorar las actividades productivas lícitas que generan ingresos y promover la creación de empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población ubicada en las zonas afectadas por cultivos ilícitos”.

## **3. Componentes y Estrategia**

Los componentes financiables son:

- a) Fomento de actividades productivas, tanto en las fase primaria como en la de transformación o agregación de valor, mediante el suministro de capital semilla para inversiones en insumos, herramientas y equipos.
- b) Apoyo a la comercialización, con base en la dotación de infraestructura o equipo para comercializar bienes, insumos y servicios, y el suministro de capital de trabajo para el mercadeo de los mismos.
- c) Desarrollo tecnológico, con soporte en procesos de asistencia técnica, ajuste, validación y transferencia de tecnología.
- d) Fortalecimiento organizacional, a través del acompañamiento social y empresarial especializado, la constitución de fondos de crédito y la operación de los mismos y ejecución de los recursos del proyecto por parte de las propias organizaciones, bajo la modalidad de “aprender – haciendo” la gestión.

Estos componentes implican una coherencia entre sí, pues se trata de vincular el desarrollo productivo con el acceso al mercado por parte de los productores, sobre la base de mayores niveles tecnológicos, competitivos y de agregación de valor. A su vez, esto se sustenta en procesos de autogestión de las organizaciones, que garanticen la consolidación del capital social necesario para apropiar sosteniblemente el objetivo de erradicación de la actividad ilícita. En este sentido, la estrategia esencial de fortalecimiento del capital social regional consiste en que los recursos aportados a través del IAGAC son ejecutados por las propias organizaciones de pequeños productores rurales o indígenas, mediante dos instrumentos básicos que son los fondos rotatorios de crédito y los fondos de comercialización. Estos fondos se constituyen con base en recursos aportados por el Programa, que si bien no son reembolsables a él, sí obligan a los beneficiarios a retornarlos a su propia organización, con el objeto de que ésta los rote nuevamente entre sus socios bajo la modalidad de crédito.

#### **4. Tipo de Proyectos Elegibles**

Los proyectos elegibles para obtener recursos del IAGAC son aquellos cuyo valor máximo de aportes por parte del IAGAC sea de US\$ 200.000 y en los cuales las comunidades beneficiarias aporten, al menos, el 10% del valor del proyecto en bienes o servicios, principalmente su mano de obra. Sin embargo, el instrumento prevé algunas excepciones en proyectos que, por sus características y condiciones especiales, ameriten un nivel superior de financiamiento. En todo caso, los proyectos considerados excepcionales nunca pueden superar un monto máximo de aporte del IAGAC de US\$ 350.000.

#### **5. Proceso de Asignación y Ejecución de Recursos**

El proceso de asignación y ejecución de recursos se realiza a través de proyectos, y abarca seis etapas: *i)* concertación y diseño del proyecto; *ii)* evaluación ex-ante y aprobación del proyecto; *iii)* proceso participativo de ajuste y viabilización del proyecto; *iv)* contratación de la organización comunitaria ejecutora del proyecto; *v)* acompañamiento en la ejecución del proyecto; y *vi)* seguimiento, evaluación y cierre del proyecto. Enseguida se presenta una breve descripción del contenido y orientación de cada una de estas etapas.

##### **5.1 Concertación y diseño de los proyectos**

La formulación y diseño de los proyectos es responsabilidad de las propias organizaciones campesinas o indígenas, con el apoyo de instancias regionales tales como ONG, entidades territoriales u otras instituciones públicas o privadas. El IAGAC exige que los proyectos hayan sido generados por medio de procesos participativos; sin embargo, los recursos del IAGAC no pueden ser utilizados para financiar actividades de formulación y diseño de proyectos. En la práctica, esto se ha traducido en que el PNDA ha apoyado la formulación y diseño de proyectos por parte de las organizaciones comunitarias, con base en recursos de otras fuentes presupuestales.

##### **5.2 Evaluación ex-ante y aprobación de los proyectos**

Los proyectos son evaluados y aprobados por parte del Comité Técnico del PNDA, con base en los criterios del IAGAC antes descritos. En este comité tienen asiento las distintas instancias directivas del Programa.

Para tal efecto, la organización comunitaria que propone el proyecto lo presenta ante el Comité Técnico del PNDA, a través de la respectiva Coordinación Regional del Programa. Esta instancia prepara la sustentación del proyecto, con el apoyo de un especialista del nivel nacional del PNDA, quien es el responsable de su presentación ante el Comité Técnico.

Si el proyecto resulta aprobado, éste hace tránsito al IICA que –en su carácter de entidad operadora del IAGAC– se encarga del desarrollo de las siguientes etapas del proceso, las cuales se describen a continuación.

### **5.3 Proceso participativo de ajuste y viabilización de los proyectos**

Una vez cumplidas la etapa de aprobación de los proyectos, se procede a su socialización que se entiende, esencialmente, como un proceso de ajuste y viabilización de los proyectos con las propias comunidades involucradas en ellos. En último término, se busca que los beneficiarios se apropien del proyecto en su formulación definitiva y, simultáneamente, realizar los ajustes requeridos en la programación de actividades y presupuestos, en razón del tiempo transcurrido entre el momento de la formulación y el despegue de los proyectos. Este proceso lo realiza el IICA de manera conjunta con las propias organizaciones involucradas, a fin de garantizar un adecuado nivel de concertación y compromiso sobre el enfoque, el alcance y las responsabilidades de los participantes en la ejecución de los proyectos.

Los acuerdos establecidos en la fase de viabilización de los proyectos se plasman en un *Documento de Ajuste y Resumen del Proyecto*, que si bien conserva la esencia del proyecto originalmente aprobado por el Comité Técnico del PNDA, plasma los consensos logrados sobre alcances, metas, actividades, presupuestos y responsabilidades de los distintos actores en la ejecución de los proyectos. El documento de ajuste no reemplaza el documento inicial de formulación del proyecto sino que lo precisa, lo complementa, lo instrumentaliza y, como su nombre lo indica, lo resume.

### **5.4 Contratación de las organizaciones comunitarias ejecutoras de los proyectos**

El paso siguiente consiste en la suscripción del contrato entre el IICA, en su calidad de operador del IAGAC, y la organización campesina o indígena, en su carácter de ejecutora del proyecto. Los elementos básicos del contrato se derivan de lo acordado en el proceso de ajuste y viabilización del proyecto que, como acaba de explicarse, están contenidos en el Documento de Ajuste y Resumen del Proyecto que constituye, entonces, el referente principal para la elaboración del contrato.

### **5.5 Acompañamiento en la ejecución de los proyectos**

El IICA, en su calidad de operador del IAGAC, es el encargado de realizar el acompañamiento técnico, empresarial, social y administrativo a las organizaciones ejecutoras de los proyectos. Dicho acompañamiento es, fundamentalmente, una labor de orientación en la toma de decisiones durante el proceso de ejecución de los proyectos. En este sentido, es de capital importancia el apoyo en la identificación de problemas y soluciones de carácter operativo, que son inherentes a la ejecución de los proyectos. Para esto se aplica una metodología totalmente participativa, de tal manera que las decisiones sobre el manejo de los proyectos sean el resultado de la concertación permanente con las comunidades incorporadas en cada uno de ellos. En todo el proceso se aplican metodologías e instrumentos de concertación y acción participativa que cumplen con propósitos de “aprender haciendo” la gestión y facilitan la resolución de conflictos grupales y la apropiación del proyecto por parte de sus beneficiarios. En último término, se busca propiciar la sostenibilidad futura de los proyectos al finalizar la participación de las entidades que los financian y operan.

Además de la viabilización participativa de los proyectos, el acompañamiento del IICA cubre, posteriormente, los siguientes ámbitos: fortalecimiento socio-empresarial de las organizaciones; formulación y puesta en marcha de planes de negocio; diseño de modelos productivos sostenibles desde el punto de vista técnico y ambiental; apoyo en los procesos de contratación de profesionales encargados de la prestación local de servicios de asistencia técnica, social o empresarial; asesoría en los procedimientos de adquisición de insumos y equipos; asesoría en la compra de ganado, mediante el mecanismo de subastas ganaderas; constitución y operación de fondos rotatorios para el manejo sostenible de los recursos financieros de capital semilla aportados por el PNDA; implementación de estrategias de comercialización sustentadas en una vinculación competitiva a los mercados y una articulación progresiva a las respectivas cadenas productivas; asesoría en el acceso a recursos del sistema financiero y diversos instrumentos de política agropecuaria; y apoyo a las organizaciones en la administración y gestión de los proyectos. Estos elementos del acompañamiento se sintetizan a continuación.

### **1) Fortalecimiento Social y Empresarial de las Organizaciones**

Inicialmente, se determina el estado de desarrollo que presentan las organizaciones, con el fin de programar acciones para su fortalecimiento posterior. Para ello se emplea un instrumento denominado Índice de Capacidad Institucional que se obtiene mediante una entrevista semi-estructurada con dirigentes de cada organización, en la cual se abordan los siguientes temas: situación de la organización respecto a recursos humanos, capacidad administrativa, financiera y de gestión; nivel de participación de los socios en los asuntos de la organización y naturaleza y alcance de las relaciones de la organización con el exterior. Enseguida se realiza, conjuntamente con los miembros de la organización, un análisis situacional tipo DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

A partir de las conclusiones emanadas del ICI y el DOFA, se elabora un plan estratégico de la organización, tendiente, por un lado, a determinar las acciones requeridas para lograr su fortalecimiento organizacional y, por otro, a establecer las acciones indispensables para ejecutar exitosamente el proyecto y la forma de realizarlas.

El paso siguiente consiste en un proceso de capacitación de los integrantes de las organizaciones orientado, principalmente, a la dotación de herramientas administrativas, financieras, comerciales, organizativas y técnicas. La capacitación se adelanta a través de talleres sobre desarrollo organizacional y empresarial para cada una de las organizaciones.

Finalmente, se conforman veedurías comunitarias para el seguimiento participativo de los proyectos. Para el efecto, se eligen democráticamente dos veedores entre los socios, lo cual contribuye a que las organizaciones y los beneficiarios empiecen a concebir el seguimiento como herramienta de análisis y corrección permanente de su accionar, tanto en lo relacionado con el proyecto como con la propia organización. La puesta en marcha de las veedurías está acompañada de cursos de capacitación teórico-prácticos sobre el tema y de la realización de acciones propias de la veeduría como la participación en los comités operativos de los proyectos y en otras instancias de decisión de las organizaciones.

## **2) Formulación y puesta en marcha de planes de negocios**

El plan de negocios es un instrumento específico de planificación para la toma de decisiones empresariales, que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí, conducentes a la atención o aprovechamiento de una o un conjunto de oportunidades de negocio. En este sentido, es una herramienta muy útil para definir y guiar las etapas de desarrollo de las acciones que deben acometerse para establecer o desarrollar negocios.

Los planes de negocios se estructuran bajo un horizonte de ejecución de, al menos, cinco años. Su elaboración se sustenta en metodologías de planificación estratégica participativa; evaluación prospectiva de actividades productivas y áreas de negocios; análisis de posibilidades financieras y de mercados; y valoración de resultados e impactos previsibles.

El apoyo técnico a las organizaciones incluye el acompañamiento metodológico y operativo para *i)* la estructuración del plan de negocios, *ii)* el diseño y puesta en marcha del proceso de ejecución del mismo y *iii)* la implantación de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del plan. Se obtiene entonces un plan de negocios estructurado y viabilizado, con su respectivo plan de acción, que esté en condiciones de sustentar solicitudes ante distintas fuentes de financiación (operadores bancarios y otras fuentes financieras).

En el diseño metodológico del trabajo a realizar, se busca capitalizar experiencias anteriores derivadas de la formulación y operación de planes similares, que indican la necesidad de fortalecer áreas de la gerencia de proyectos en las que se han presentado las mayores limitaciones para el logro del éxito de iniciativas de desarrollo a cargo de organizaciones de pequeños y medianos productores rurales. En este sentido, se concede gran importancia a los siguientes aspectos: la concertación estrecha con el grupo ejecutor durante las etapas de estructuración, viabilización y puesta en marcha del plan; la realización de un proceso conjunto con las organizaciones para la planeación estratégica de los distintos componentes del plan de negocios; la orientación precisa hacia el mercado y el diseño de estrategias definidas de comercialización; el manejo sostenible de los recursos naturales de las áreas donde se ejecutarán actividades productivas; la gestión de los recursos financieros previstos para los distintos componentes del plan; y el manejo de los recursos con una visión de continuidad, más allá del horizonte temporal fijado en los términos de cada uno de los componentes del plan de negocios.

## **3) Diseño de Modelos Productivos Sostenibles**

En esta materia, el acompañamiento se dirige a dar soporte y orientación de carácter técnico al proceso productivo, que se traduzca en la implantación de modelos productivos sostenibles desde los puntos de vista técnico, ambiental y socio-económico. Las interrelaciones entre los sistemas productivos y estos criterios de sostenibilidad determinan la necesidad de elaborar, para cada proyecto, una propuesta de carácter agroecológico mediante cuya aplicación se garantizará un adecuado manejo de factores como el agua, los suelos, la diversidad genética, tanto en flora como en fauna, propiciando la generación de sinergias entre estos factores.

Las actividades adelantadas en este proceso suelen ser las siguientes: *i)* Recorridos de campo que permitan percibir directamente las condiciones de los predios y formular las bases del modelo productivo a desarrollar. *ii)* Diseño y discusión del modelo productivo a seguir, con los dirigentes y veedores de las organizaciones ejecutoras de los proyectos. *iii)* Talleres de capacitación sobre los componentes del modelo productivo a desarrollar, que incluyen la realización de ejercicios prácticos de labores de labranza mínima, sistemas de manejo integrado de plagas y enfermedades, y preparación de abonos orgánicos y bio-preparados para controles fitosanitarios. *iv)* Elaboración, socialización y entrega a las organizaciones ejecutoras de los proyectos, de un documento que contiene los lineamientos del modelo productivo agroecológico específico para cada uno de los proyectos. *v)* Apoyo a los profesionales y técnicos locales de los diferentes proyectos, en la implantación y manejo del modelo productivo agroecológico seleccionado.

La orientación técnica, traducida en el impulso de la agricultura ecológica, se sustenta en el hecho de la evidente fragilidad ambiental de las zonas en donde suelen operar proyectos de desarrollo alternativo. Además, se busca enmendar, hasta donde sea posible, una forma de explotación de la tierra que reproduce prácticas depredadoras de los recursos naturales adoptadas tiempo atrás en las propias zonas donde operan los proyectos o en las zonas de origen de los colonos que, hoy en día, ya sean ellos mismos o sus descendientes, se convierten en beneficiarios de los proyectos de desarrollo alternativo.

#### **4) Apoyo en la Contratación de Equipos Técnicos**

Con base en los acuerdos plasmados en el Documento de Ajuste y Resumen del Proyecto y el modelo productivo escogido, se definen los perfiles de los profesionales que deben realizar la asistencia directa a las organizaciones, tanto de carácter técnico como en las áreas social y empresarial. El IICA participa directamente en los procesos de selección del personal técnico de los proyectos, mediante la elaboración de los términos de referencia para su contratación, diseño de formatos de calificación de hojas de vida, participación en los comités de estudio y calificación de las mismas, entrevista de candidatos y redacción de borradores de contratos entre las organizaciones y los profesionales contratados.

#### **5) Asesoría en Procedimientos de Adquisición de Insumos y Equipos**

Igualmente, el IICA asesora a las organizaciones ejecutoras de los proyectos en los procesos de compra de equipos e insumos, los cuales –no sólo por conveniencia que entraña para una mejor negociación, sino también por exigencia contenida en los reglamentos del IAGAC – deben sustentarse en, al menos, tres cotizaciones realizadas con proveedores cuya actividad productiva o comercial esté debidamente formalizada ante instancias como las cámaras de comercio.

Toda decisión sobre adquisición de insumos y equipos se realiza en el seno del Comité Operativo del proyecto, a partir de propuestas gestionadas y preparadas por la propia organización ejecutora.

## **6) Asesoría en Procedimientos de Adquisición de Ganado**

Asimismo, en los casos específicos de proyectos que implican la compra de ganado, el IICA realiza la capacitación y acompañamiento de los beneficiarios en los distintos aspectos relacionados con el proceso de adquisición de los semovientes, mediante el mecanismo de las subastas ganaderas. Resulta conveniente señalar que la subasta, con la participación de la Bolsa Nacional Agropecuaria, se ha revelado como el mecanismo más idóneo para la adquisición del ganado dentro de los proyectos pecuarios del PNDA<sup>1</sup>.

En resumen, las actividades de acompañamiento durante el proceso de la subasta son las siguientes: *i)* Asesoría a las organizaciones, y concertación con ellas, sobre la definición de las fichas técnicas para la adquisición del ganado. *ii)* Apoyo a las organizaciones en la realización de las actividades previas a las subastas ganaderas que, en esencia, son: convocatorias a los ganaderos de la región, a través de prensa y radio, para que presentaran sus ofertas, de conformidad con las fichas técnicas previamente definidas; filmación de los animales y edición de los videos correspondientes; coordinación con la Bolsa Nacional Agropecuaria para la realización de las subastas; y coordinación del apoyo logístico necesario para la realización de las subastas a través de las oficinas regionales del PNDA (sitios, equipos y materiales para el desarrollo del evento). *iii)* Acompañamiento y asesoría a las organizaciones por parte de un profesional del área pecuaria del IICA, quien se encarga de la asesoría técnica para la definición de los lotes a adquirir y las condiciones de la negociación respectiva; además, un miembro del equipo del IICA se hace cargo de la secretaría técnica de cada una de las subastas. *iv)* Realización de visitas técnicas a los predios, posteriores a la subasta, para verificar la adopción de las recomendaciones sobre manejo del hato.

## **7) Constitución y Operación de Fondos Comunitarios de Crédito**

Como ya se planteó anteriormente, los recursos de capital semilla entregados con carácter no retornable por el PNDA a las organizaciones comunitarias con destino a la financiación de actividades productivas son, a su vez, entregados por las organizaciones a sus beneficiarios en calidad de préstamo. La recuperación de los recursos por parte de las organizaciones permite dar continuidad en el tiempo a los proyectos, ampliar el número de beneficiarios y asumir, parcial o totalmente, el costo de los servicios de asistencia técnica una vez concluida la participación del ente cofinanciador en los proyectos.

Pero, sin lugar a dudas, lo más importante de esta estrategia, que opera a través de fondos comunitarios de crédito, es su aporte a la construcción de capital social, en la medida que contribuye a crear redes de confianza y solidaridad, fortalecer capacidades de los campesinos e indígenas como actores de su propio desarrollo, y promover procesos de cohesión social. La idea es que los beneficiarios de los proyectos se conviertan en gestores de su propio bienestar y agentes integradores al interior de sus comunidades, mediante procesos participativos que incrementen sus capacidades de cooperación para el desarrollo.

---

<sup>1</sup> Para una información más detallada se sugiere consultar el folleto "Subastas Ganaderas" publicado por el Convenio PNDA – IICA en el año 2002.

La sola acción de los actores sociales constituye su máximo capital, que es el capital social, el cual se nutre de la energía de las relaciones y vínculos sociales que sirven para satisfacer propósitos específicos de supervivencia o mejoramiento de sus condiciones de vida. En este sentido, el fondo de crédito operado directamente por la propia organización comunitaria constituye un instrumento muy efectivo de fortalecimiento del capital social, no sólo en cuanto que contribuye directamente a la inserción social mediante la construcción de oportunidades, sino que ayuda a la consolidación de redes sociales confiables.

Los “Fondos Comunitarios de Crédito” tienen diversas modalidades, que dependen del carácter del proyecto y sus beneficiarios<sup>2</sup>. Las actividades desarrolladas para la constitución de un fondo se pueden resumir así: *i)* Elaboración de una propuesta específica, que consulta las circunstancias de la organización en particular, con el objeto de constituir el fondo y diseñar su reglamento operativo. *ii)* Análisis de las propuestas de constitución y reglamento en los talleres en los que participan los directivos de la organización, los veedores, algunos socios y el equipo técnico contratado por la organización. *iii)* Elaboración de las versiones finales de los diseños de constitución del fondo y de su reglamento. *iv)* Acompañamiento del IICA a la organización en el proceso de aprobación de constitución del fondo y su respectivo reglamento. *v)* Realización de ejercicios prácticos de capacitación a las distintas instancias directivas y personas encargadas del manejo del fondo en la organización, en los que se hace énfasis en el diligenciamiento de formatos y, en particular, en procedimientos de liquidación de créditos y administración de cartera.

## **8) Diseño de Estrategias de Comercialización**

En el proceso de acompañamiento a las organizaciones ejecutoras de los proyectos, el tema de la comercialización se aborda con base en una estrategia de auto-gestión asociativa. La estrategia de mercadeo diseñada busca dos objetivos básicos: la comercialización efectiva y eficiente de la producción, y el desarrollo socio-empresarial de los beneficiarios de los proyectos en lo que tiene que ver con conocimiento y manejo de mercados. Ambos objetivos están interrelacionados, toda vez que sólo puede lograrse una comercialización exitosa en la medida en que se haya adquirido conocimientos y se hayan desarrollado habilidades específicas en materia de mercadeo de productos agropecuarios.

La auto-gestión asociativa de la comercialización, por parte de los propios productores beneficiarios de los proyectos, busca superar el inconveniente que representa la dispersión del mercadeo, característica de la economía campesina, y la dependencia exclusiva de agentes comerciales ajenos a las organizaciones. Por lo tanto, si bien la comercialización tiene un carácter asociativo, se trata de realizarla a través de miembros específicos de la organización expresamente designados y capacitados para ello, de forma tal que se vaya acumulando una experiencia en el oficio, transferible y expandible en la medida en que se amplíe la actividad económica de la organización.

---

<sup>2</sup> Para una información más completa sobre modalidades, reglamentos y elementos constitutivos y operativos de estos fondos, se sugiere consultar el documento “Guía Metodológica para la Constitución y Reglamentación de Fondos Comunitarios de Servicio” publicado por el Convenio PNDA – IICA en el año 2004.

El instrumento básico de capacitación en materia de mercadeo asociativo, es el fondo de “aprender haciendo” la comercialización. A través de este fondo se provee una porción básica de capital de trabajo para financiar gastos tales como adquisición de la producción de los socios de la organización, compra de equipos de comercialización (balanzas, estibas, canastillas), pagos al personal auxiliar (operarios de bodega, coteros, personal de ventas), servicios de comercialización (transporte, descargue). Pero, esencialmente, se trata de que la organización adquiera conocimientos y experiencia en la operación comercial a partir del ejercicio práctico de mercadear su propia producción y realizar transacciones comerciales reales, que conllevan enfrentar los riesgos de mercado.

Obviamente, las primeras etapas de este proceso cuentan con un acompañamiento o tutoría a la organización, que comprende la realización de sondeos o indagaciones de mercados para determinar la viabilidad de acceder a diversos mercados; desarrollo de habilidades para hacer análisis de precios y mercados; contactos con diversos agentes en los mercados, particularmente en ciudades capitales y con organizaciones de cadena; diseño de estrategias comerciales para acceder a canales de comercialización específicos para las producciones originadas en el proyecto; diseño operativo y reglamentario del fondo de comercialización; manejo financiero y contable del fondo, con base en el diseño y diligenciamiento rutinario de una cartilla sencilla de registro de actividades comerciales; constitución de comités de comercialización; aprendizaje sobre elaboración e interpretación de informes comerciales y financieros; incorporación y preparación de agentes y auxiliares comerciales, etc.

## **9) Apoyo para el Acceso a Recursos del Sistema Financiero e Instrumentos de Política**

Como resultado del proceso de estructuración del plan de negocios, descrito atrás, y de la experiencia progresiva de las organizaciones en la gestión de sus fondos comunitarios de crédito y comercialización, algunas de ellas adquieren cierto grado de madurez que las coloca en condiciones de acceder a recursos de crédito del sistema bancario formal o a los beneficios ofrecidos por otros instrumentos de la política agropecuaria y rural, lo que permite a dichas organizaciones consolidar su operación empresarial.

A este respecto, como parte del acompañamiento realizado por el IICA, se brinda asesoría a estas organizaciones para intentar su acceso a instrumentos tales como el crédito asociativo ofrecido por la banca comercial con redescuento en FINAGRO, en el cual la organización puede jugar el papel de integrador; el apoyo del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG); incentivos como el de capitalización rural (ICR) y el forestal (CIF); mecanismos de comercialización de la Bolsa Nacional Agropecuaria, tales como los contratos forward y las ruedas de negocios; la co-financiación de actividades y proyectos empresariales ofrecidos por INCUAGRO; servicios tecnológicos y, o, financieros ofrecidos a los microempresarios rurales por el proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural (PADEMÉR); e incentivos como los ofrecidos por programas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), tales como el de Alianzas Productivas o los bancos de maquinaria agrícola. Igualmente, como parte de este proceso de apoyo a las organizaciones, se fomenta su incorporación a las respectivas cadenas productivas regionales y su vinculación a los procesos de concertación de agendas regionales que promueve el MADR.

## **10) Apoyo en la Dirección y Administración de los Proyectos**

Finalmente, el acompañamiento del IICA a las organizaciones tiene que ver también, y fundamentalmente, con una labor de orientación en la toma de decisiones durante el proceso de ejecución de los proyectos. En este sentido –además de los procesos específicos ya descritos anteriormente– resulta también de capital importancia el apoyo posterior en la identificación de problemas y soluciones de carácter operativo, que son inherentes a la ejecución de los proyectos; en los criterios a seguir y decisiones a adoptar para el manejo de recursos financieros y operaciones contables; en el cumplimiento de procedimientos administrativos y legales relacionados con obligaciones contractuales; etc.

A este respecto, el acompañamiento a las organizaciones en la dirección y administración de los proyectos es una actividad permanente, que se ejerce no sólo con la participación activa en los comités operativos de los diferentes proyectos, sino también a través del monitoreo y apoyo a la implementación de las decisiones adoptadas en dichos comités operativos. Adicionalmente, se presta apoyo operativo y logístico a la realización de los comités, tales como la preparación y corrección de borradores de actas, la duplicación de documentos, y la financiación de algunos gastos logísticos requeridos.

El IICA concede máxima importancia a los comités operativos de los proyectos y considera que la asesoría a esta instancia de dirección constituye una de las labores básicas del proceso de acompañamiento a los proyectos, en orden a garantizar su futura sostenibilidad. Para tal efecto, se busca promover que el comité operativo constituya, como debe ser, la primera y más importante instancia de apropiación de la ejecución de los proyectos por parte de los beneficiarios, de tal manera que en el futuro –cuando las entidades cofinanciadora y operadora ya no estén presentes– las organizaciones hayan adquirido tal grado de madurez y apropiación de los proyectos, que estén en capacidad de seguirlos manejando responsable y eficientemente. En cuanto a las labores de acompañamiento netamente administrativo, se trata de apoyar a las organizaciones para que realicen las acciones pertinentes para lograr un buen manejo de los recursos (suscripción de contratos, adquisición de pólizas de seguros, apertura y manejo de cuentas bancarias, informes contables y de gestión, etc.).

### **5.6 Seguimiento, evaluación y cierre de los proyectos**

Estas labores son realizadas, conjuntamente, por el PNDA y el IICA. El seguimiento busca mantener permanentemente un sistema de alarmas para llamar la atención hacia desviaciones significativas que se estén presentando con respecto a las acciones programadas e introducir oportunamente los correctivos, ajustes y, si es necesario, reformulaciones en los proyectos o en los procesos. El seguimiento, entendido así, depende fundamentalmente de una instancia de autorización de modificaciones que opere en todo momento y a lo largo del horizonte de ejecución de los proyectos, que es el Comité Operativo del proyecto. Dicha instancia está constituida por delegados de los niveles nacional y regional del PNDA, el representante legal y los veedores de la organización ejecutora, y el IICA en su carácter de operador del IAGAC.

La evaluación, por su parte, busca elaborar juicios acerca del logro de los objetivos de los proyectos, desde su valoración *ex ante* hasta el desempeño de procesos, la documentación de resultados y la sistematización de experiencias y aprendizajes surgidos de los proyectos. La evaluación se realiza en distintas etapas, desde el trazado de la línea de base de las organizaciones y de los proyectos, pasando por las evaluaciones parciales de procesos y resultados, hasta llegar a las evaluaciones de resultados, las cuales se efectúan de manera participativa con las organizaciones ejecutoras y los beneficiarios de los proyectos.

El instrumento inicial para la evaluación es la línea de base de la organización ejecutora y de los beneficiarios directos de los proyectos, instrumento que permite, de una lado, conocer de entrada la situación organizativa de los ejecutores de cada proyecto, esto es, la capacidad de la organización que agrupa a los productores beneficiarios y, de otro, determinar la situación socio-económica, productiva y tecnológica de los beneficiarios antes de iniciarse el proyecto. Asimismo, como parte del acompañamiento, se realiza un proceso de evaluación permanente, de carácter participativo, con todos los actores involucrados en la ejecución de los proyectos. Este proceso de evaluación abarca tanto los procedimientos de los proyectos como sus avances en materia de resultados e impactos. En este sentido, cabe recordar que, además del establecimiento de la línea de base de la organización y del proyecto realizada al comienzo del proceso, también se hace una evaluación a mediados del proceso y una final, al terminar la ejecución, cuyos resultados son recogidos en un documento de evaluación del proyecto. Estos elementos constituyen puntos de referencia específicos para futuras evaluaciones de impactos.

Por último, se procede al cierre de los proyectos que, en esencia, es un procedimiento de liquidación del contrato suscrito por el PNDA, a través del IICA, con la organización campesina o indígena ejecutora del proyecto.

## **6. Síntesis de Resultados**

Entre los años 2000 y 2004, a través del Instrumento de Apoyo a Grupos Asociativos y Comunitarios se han co-financiado 26 proyectos, en 43 municipios del país, que han sido ejecutados directamente por 32 organizaciones comunitarias. Estos proyectos han beneficiado a 4.264 familias y han permitido establecer 4.723 nuevas hectáreas de producción lícita en zonas de operación del PNDA. En 10 de estos proyectos, que son de carácter ganadero, se han adquirido y entregado a sus respectivos beneficiarios un total de 4.009 cabezas de ganado bovino.

Los proyectos en mención representan un costo total de \$14.158 millones, de los cuales se han financiado \$10.049 millones, es decir el 71% de dicho valor, con recursos del IAGAC; entre tanto, los \$4.109 millones restantes (29% del costo total) corresponden a aportes hechos por los beneficiarios de estos proyectos.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los proyectos ejecutados hasta la fecha con base en recursos de co-financiación del IAGAC.

### Relación de Proyectos Co-Financiados por el IAGAC

TÍTULO DEL PROYECTO	FAMILIAS BENEFICIARIAS	ÁREA ESTABLECIDA (Has)	ORGANIZACIÓN EJECUTORA	LOCALIZACIÓN	VALOR DEL PROYECTO (\$)		
					APORTE BENEFICIARIOS	APORTE PNDA	TOTAL
1. Instalación, producción y comercialización de 40 hectáreas de tomate de árbol, integrado con frijol, en el resguardo de San Miguel, corregimiento Pedregal, municipio de Inzá, región de Tierradentro (Cauca).	44	44	ASFRUTI.	Inzá, Cauca.	60.800.000	219.158.000	279.958.000
2. Intensificación y tecnificación de la ganadería de doble propósito con campesinos del corregimiento de Usenda, municipio de Silvia (Cauca).	30	30 * (102 cabezas de ganado)	CORPUSEDA.	Silvia, Cauca.	27.000.000	242.625.200	269.625.200
3. Establecimiento de parcelas agropecuarias para la seguridad alimentaria de pequeños productores del corregimiento de San Juanito, Mercaderes (Cauca).	90	235	Asociación de Productores Loma Verde.	Mercaderes, Cauca.	71.850.000	155.578.500	227.428.500
4. Reactivación de la ganadería de doble propósito en el resguardo indígena de Pitayó, municipio de Silvia (Cauca).	230	280 (459 cabezas de ganado)	Cabildo Indígena Pitayó.	Silvia, Cauca.	98.460.000	653.220.000	751.680.000
5. Fomento del cultivo de caucho mediante la instalación de 300 hectáreas en el departamento de Guaviare.	100	300	ASOPROCAUCHO	San José, El Retorno y Calamar; Guaviare.	211.324.000	456.690.000	668.014.000
6. Instalación de 3 hatos ganaderos para mejorar los ingresos de la comunidad Guambiana asentada en los municipios de La Plata y La Argentina (Huila).	42	21 * (176 cabezas de ganado)	Cabildo Indígena de Guambía.	La Plata y Argentina; Huila.	97.428.667	340.484.633	437.913.300
7. Instalación de 2 hatos ganaderos para la comunidad indígena Yanacona asentada en los municipios de San Agustín y Pitalito (Huila).	80	200 (113 cabezas de ganado)	Cabildo Indígena Yanacona.	San Agustín y Pitalito; Huila.	54.394.500	166.370.700	220.765.200
8. Mejoramiento de las condiciones de producción y comercialización de hortalizas y fortalecimiento de la asociatividad, en el municipio de Algeciras (Huila).	224	143	Grupo Asociativo Villa Libano.	Algeciras, Huila.	277.924.000	418.100.000	696.024.000
9. Producción agroforestal de cacao para el desarrollo alternativo en la micro-región del Bajo Ariari (Meta).	50	150	ASOPROGRATA.	Puerto Lleras, Meta.	372.600.000	707.092.967	1.079.692.967
10. Constitución de 32 unidades ganaderas, en 3 municipios del Bajo Ariari (Meta).	32	32 * (689 cabezas de ganado)	ASAPRI, APAGRO y ASOAPROC.	Puerto Rico y Puerto Concordia; Meta.	80.000.000	714.000.000	794.000.000

TÍTULO DEL PROYECTO	FAMILIAS BENEFICIARIAS	ÁREA ESTABLECIDA (Has)	ORGANIZACIÓN EJECUTORA	LOCALIZACIÓN	VALOR DEL PROYECTO (\$)		
					APORTE BENEFICIARIOS	APORTE PNDA	TOTAL
11. Constitución de 32 unidades para la producción y comercialización de plátano y cacao, en 3 municipios del Bajo Ariari (Meta).	32	64	ASAPRI, APAGRO, ASOPROGRATA y ASOAPROC.	Puerto Lleras, Puerto Rico y Puerto Concordia; Meta.	216.768.000	410.000.000	626.768.000
12. Instalación de unidades de producción ganadera para la reconversión a una ganadería sostenible en el municipio de La Macarena (Meta), por la Asociación Campesina Ambiental Losada – Guayabero.	20	20 * (420 cabezas de ganado)	ASCAL-G.	La Macarena, Meta.	79.900.000	524.704.600	604.604.600
13. Instalación de unidades de producción ganadera para el desarrollo alternativo en 2 municipios de la micro-región del eje del río Guaviare (Meta).	36	42 * (693 cabezas de ganado)	ASOPROIM, APAGRO y ASOPROAMA.	Puerto Concordia y Mapiripán; Meta.	71.550.000	644.850.000	716.400.000
14. Instalación de unidades de producción ganadera en fincas de afiliados a organizaciones de pequeños productores del departamento del Guaviare.	30	30 * (525 cabezas de ganado)	ASOGEC, ASOCOMIGAN y COO-AGROGUAVIARE	San José, El Retorno y Calamar; Guaviare.	155.350.000	650.577.500	805.927.500
15. Mejoramiento de la producción y beneficio de la panela en los municipios de Albania, Curillo, El Doncello, Solano, San José de Fragua y San Vicente del Caguán, del departamento del Caquetá.	130	300	ASOPANELA.	Albania, Curillo, El Doncello, Solano, San José y San Vicente; Caquetá.	210.000.000	404.095.000	614.095.000
16. Siembra de parcelas productivas de plátano para la renovación de áreas atacadas por Sigatoka Negra, en los municipios de Currillo, Puerto Rico, Solano, Solita y San Vicente del Caguán (Caquetá).	105	97	ASOPLACA.	Currillo, P. Rico, Solano, Solita y San Vicente del Caguán; Caquetá.	180.000.000	344.095.300	524.095.300
17. Apoyo a los cultivadores de caucho en manejo de finca, beneficio y comercialización, en 13 municipios atendidos por el PNDA en el departamento del Caquetá.	240	150	ASOHECA.	Florencia, Solano, Doncello, Paujil, Cartagena, Belén, S. Vicente, S. José, Remolinos, Solita, Albania, Valparaíso Curillo; Caquetá.	50.000.000	126.000.000	176.000.000
18. Producción de material vegetativo para el fomento del cultivo del caucho en el departamento del Caquetá.	200	7 (Vivero)	ASOHECA.	Florencia, Caquetá.	67.500.000	280.000.000	347.500.000

TÍTULO DEL PROYECTO	FAMILIAS BENEFICIARIAS	ÁREA ESTABLECIDA (Has)	ORGANIZACIÓN EJECUTORA	LOCALIZACIÓN	VALOR DEL PROYECTO (\$)		
					APORTE BENEFICIARIOS	APORTE PNDA	TOTAL
19. Apoyo de procesos productivos y de comercialización de plátano, yuca, maíz, en el municipio de Curillo (Caquetá).	947	–	ASPROCUR.	Curillo, Caquetá.	150.000.000	360.800.000	510.800.000
20. Fortalecimiento de la agroindustria transformadora de yuca, en el municipio Valle del Guamuez (Putumayo).	20	40	ASOYUVG.	Valle de Guamuez, Putumayo.	47.800.000	54.120.000	101.920.000
21. Mejoramiento integral de la producción del cultivo de café (360 hectáreas y 175 Tanques-Tina) en la región del Patía, departamento de Nariño.	360	240	Comité de Cafeteros de Nariño	Leiva, El Rosario y Policarpo; Nariño.	490.000.000	250.000.000	740.000.000
22. Apoyo a la actividad panelera en la región sur-occidente del Cauca, mediante la renovación de plantaciones de caña y recuperación y terminación de 24 trapiches para procesamiento de panela.	486	354	ASPAMER, ASPANBAL, ASPABOL Y COOMASA.	Mercaderes, Balboa, Bolívar, Argelia, Patía y El Tambo; Cauca.	100.411.208	490.249.000	590.660.208
23. Apoyo al proceso de comercialización y transformación de productos piscícolas, a cargo de la Asociación de Acuicultores del Caquetá.	570	–	ACUICA.	Florencia, Caquetá.	114.500.000	350.478.000	464.978.000
24. Constitución de granjas integrales familiares de fomento ganadero sostenible para pequeños productores beneficiarios del PNDA en la región de la Altillanura del departamento del Caquetá.	32	960 (416 cabezas de ganado)	Fondo Ganadero del Caquetá.	Florencia, Milán, Doncello y Solano; Caquetá.	310.012.000	389.300.000	699.312.000
25. Constitución de granjas integrales familiares de fomento ganadero sostenible para pequeños productores beneficiarios del Programa PLANTE en la región del Orteguaza, departamento del Caquetá.	32	960 (416 cabezas de ganado)	Fondo Ganadero del Caquetá.	Valparaíso, Solita, Albania y San José de Fragua; Caquetá.	310.012.000	389.300.000	699.312.000
26. Transferencia y diversificación de la explotación piscícola en los municipios de Puerto Caicedo, Puerto Asís, San Miguel y Valle del Guamuez, por parte de la Asociación de Productores Acuícolas y Agropecuarios del departamento del Putumayo. **	102	24	ASPROAP.	Puerto Caicedo, Puerto Asís, San Miguel y Valle del Guamuez; Putumayo.	203.120.000	306.864.000	509.984.000
<b>TOTAL</b>	<b>4.264</b>	<b>4.723</b>	<b>32</b>	<b>43</b>	<b>4.108.704.375</b>	<b>10.048.753.400</b>	<b>14.157.457.775</b>

\* Se refiere a superficie establecida en pastos de corte con el carácter de alternativa complementaria al pastoreo.

\*\* Los proyectos 1 a 22 han sido operados por el IICA, mientras que los numerados del 23 a 26 lo fueron por CEGA.