

**Evaluación de la gestión operativa del “Proyecto  
Construyendo Capacidades Empresariales Rurales,  
Confianza y Oportunidad”**

Diana Pineda Gutiérrez

Director:

Jesús Alberto Ramírez Calderón  
Mg, Dirección de proyectos U.V.M

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de  
Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ECACEN

Bogotá, Colombia

2020

**Evaluación de la gestión operativa del “Proyecto Construyendo Capacidades  
Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad**

Diana Pineda Gutiérrez

Monografía presentada como requisito parcial para optar al título de:  
Especialista en Gestión de proyectos

Director:

Jesús Alberto Ramírez Calderón  
Mg, Dirección de proyectos U.V.M

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Administrativas,  
Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Bogotá, Colombia

2020

## **Agradecimientos**

Comparto este trabajo como resultado de mis esfuerzos académicos, con especial gratitud a mi familia por ser mi motivación y apoyo constante, a mis tutores por compartirme todos sus conocimientos y sembrar la semilla del aprendizaje continuo y a mi director de tesis por su guía y aporte para el desarrollo y culminación exitosa de este proyecto.

## **Resumen**

Esta propuesta de investigación se orienta a evaluar mediante una revisión bibliográfica la gestión operativa del “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad” el cual es un proyecto del gobierno gestionado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para favorecer la implementación de proyectos productivos en las comunidades más vulnerables. Teniendo en cuenta el potencial que representa el campo en la economía colombiana, es importante conocer las facilidades y dificultades que tienen las familias campesinas para la gestión de sus ideas de negocio y como este proyecto aporta a la inclusión del sector campesino en el ámbito económico nacional y su proyección en el mercado global.

Desde la perspectiva social se debe evaluar si las estrategias aplicadas por medio de este proyecto contribuyen al auge y éxito de los proyectos productivos campesinos y a la mejora de sus condiciones de vida, de producción y abastecimiento sostenible.

Finalmente, a través de la gestión de este proyecto se puede evidenciar en parte si las políticas económicas del país favorecen la operatividad de proyectos productivos campesinos mediante la promoción de nuevas iniciativas productivas, la participación equitativa en el mercado y la capacitación en gestión del negocio y estrategias de competitividad.

Palabras clave: Proyectos productivos, inclusión social, comunidades vulnerables, gestión, evaluación, mercados campesinos.

## **Abstract**

This research proposal is aimed at assessing through a bibliographic review the operational management of the "Project Building Rural Business Capacities, Trust and Opportunity" which is a government project managed by the Ministry of Agriculture and Rural Development to favor the implementation of productive projects in the most vulnerable communities. Taking into account the potential that the field represents in the Colombian economy, it is important to know the facilities and difficulties that peasant families have for the management of their business ideas and how this project contributes to the inclusion of the peasant sector in the national economic field and its projection in the global market.

From a social perspective, it is necessary to evaluate whether the strategies applied through this project contribute to the rise and success of peasant productive projects and to the improvement of their living conditions and sustainable production and supply.

Finally, through the management of this project, it can be partially demonstrated whether the country's economic policies favor the operation of rural productive projects through the promotion of new productive initiatives, equitable participation in the market and training in business management and Competitiveness strategies

Keywords: Productive projects, social inclusion, vulnerable communities, management, evaluation, peasant markets.

## Tabla de contenido

Resumen.....	12
Abstract.....	13
1. Introducción.....	14
2. Planteamiento del problema .....	17
3. Justificación.....	19
4. Objetivos.....	20
4.1. Objetivo general .....	20
4.2. Objetivos específicos.....	20
5. Marco teórico .....	21
5.1. Marco contextual.....	21
5.2. Marco normativo y legal .....	24
5.3. Marco geográfico .....	26
5.4. Modelos para evaluación de proyectos .....	27
5.4.1. Modelo de generación de valor .....	27
5.4.2. Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural.....	27
5.4.3. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales.....	28
5.4.4. Manual para monitoreo y evaluación de programas, políticas y proyectos sociales... ..	30
5.4.5. Guía metodológica general para la formulación y evaluación de programas y proyectos de inversión pública. ....	31
5.5. Marco metodológico .....	32
6. Gestión del campo .....	34
6.1. Gestión internacional del campo .....	34
6.1.1. Política Agrícola Común de la Unión Europea.....	36
6.1.2. Leyes para la distribución de tierras en Asia .....	37
6.1.3. Código de Conducta en el Acaparamiento de Tierras de África .....	38
6.1.4. Plan estratégico agroalimentario y agroindustrial participativo y federal 2010-2020 de Argentina .....	38

6.1.5. Política de estado para el sector agroalimentario y el desarrollo rural costarricense 2010-2021 .....	39
6.2. Gestión del campo colombiano .....	40
7. Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad .....	43
7.1. Objetivos del proyecto .....	45
7.2. Cobertura del proyecto .....	46
7.3. Ejemplos de aplicación.....	49
7.4. Evaluación de los resultados con los objetivos propuestos.....	49
7.5. Comparativo con otros proyectos similares en Latinoamérica .....	56
8. Conclusiones.....	65
9. Bibliografía.....	69

## **Listado de tablas**

Tabla 7.1. Cobertura nacional del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad.....	46
Tabla 7.2. Matriz Análisis Integral del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad .....	49
Tabla 7.3. Matriz Comparativa del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad frente a otros proyectos latinoamericanos .....	57

## **Listado de figuras**

Figura 5.1. Agricultura Familiar .....	22
Figura 6.1. Características de la pobreza a nivel mundial. ....	34
Figura 6.2. Objetivo hambre cero. ....	35
Figura 6.3. Clasificación ingresos población rural colombiana.....	41
Figura 7.1. Logo del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad.....	43
Figura 7.2. Componentes del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad.....	44



## **1. Introducción**

El desarrollo de este trabajo consiste en una Monografía de Análisis de Experiencias enfocada a la evaluación de la gestión operativa del “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad”, partiendo de una exploración bibliográfica de la situación del sector rural a nivel mundial y nacional y realizando una evaluación de la gestión realizada en el campo colombiano por medio del proyecto mencionado.

El trabajo se origina en la necesidad de explorar la situación que vive el sector rural, el cual ha sido tradicionalmente rezagado del pilar económico de muchos países y no se le ha dado la importancia que merece como sector vital para la seguridad alimentaria y el crecimiento económico de un país. La población asociada al hábitat y trabajo rural, subsiste en condiciones de vulnerabilidad y carencia de condiciones dignas de vida y servicios básicos.

Por tal motivo, algunos gobiernos han desarrollado proyectos enfocados al fortalecimiento del campo como sector prioritario de la economía global donde se hace necesario que sus habitantes cuenten con condiciones dignas de vida y desarrollo y donde se fomente la producción agrícola sostenible y competitiva.

Entendiendo las situaciones comentada en párrafo anterior, en el desarrollo de este trabajo se hace una contextualización de la situación global y nacional del sector rural y una revisión de algunas políticas y proyectos implementados en la gestión del campo latinoamericano. Finalmente, se realiza por medio de una matriz de análisis integral, una evaluación de la gestión operativa del “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad” el cual fue implementado en Colombia por FIDA (Fondo

Internacional de Desarrollo Agrícola) en asocio con el gobierno y está siendo gestionado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Adicionalmente, se realiza un comparativo del proyecto nacional frente a un proyecto argentino y uno costarricense, con el fin de determinar la gestión de cada uno de ellos en diferentes aspectos.

## **2. Planteamiento del problema**

En septiembre de 2015, más de 150 jefes de estado y gobierno se reunieron en la cumbre del Desarrollo Sostenible en la cual aprobaron la Agenda 2030 con 17 objetivos de aplicación universal para lograr un mundo sostenible. Dentro de esos objetivos están: el fin de la pobreza, hambre cero y trabajo decente y crecimiento económico. (Naciones Unidas, 2016).

En el marco de la implementación y cumplimiento de la Agenda 2030 en Colombia, el gobierno ha involucrado el desarrollo rural con la capacidad de visualizar de manera integral las oportunidades que permitan mejorar la calidad de vida de sus habitantes, dando valor agregado a los productos y nuevos negocios con una visión incluyente, económicamente rentable, socialmente sostenible y ambientalmente responsable. (PNUD Colombia, 2018)

Dentro de su gestión, el gobierno nacional ha definido programas y estrategias enfocados a brindar apoyo al desarrollo de las iniciativas productivas campesinas como el “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad” que busca el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores rurales y de las poblaciones más vulnerables como los pequeños agricultores, campesinos, comunidades afrocolombianas y víctimas del conflicto entre otros. El objetivo de este programa de gobierno es asignar recursos para impulsar las iniciativas productivas y los planes de negocio rurales dando un acompañamiento a los beneficiarios durante la planificación, implementación y gestión operativa de sus propuestas. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)

El “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad” tiene tres componentes principales: formación de capital social asociativo y desarrollo empresarial, desarrollo y fortalecimiento de los activos financieros rurales y gestión

del conocimiento, capacidades y comunicaciones. Este tipo de proyectos impulsados por el gobierno pretende fortalecer la unión familiar y el conocimiento propio de los campesinos en pro de sus iniciativas de negocio beneficiando líneas productivas como la producción agropecuaria, la adecuación o transformación de la producción primaria, la producción y comercialización de artesanías, servicios de turismo rural y negocios verdes. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)

Sin embargo, a pesar de las iniciativas promovidas por el gobierno para brindar apoyo y financiación al desarrollo de los proyectos productivos campesinos, también es necesario dar una mirada a las falencias que rezagan la labor productiva del campo y su participación en el mercado nacional tales como los beneficios arancelarios establecidos en los tratados de libre comercio que benefician la importación de productos agrícolas los cuales el país está en capacidad de producir, la situación de violencia y conflicto armado, los monocultivos, la desviación de los recursos asignados por los programas de beneficio al agro y la globalización que trasciende en la agroindustria como principal proveedora en términos de calidad. (Santacoloma, 2015).

Ante las dificultades que representa este panorama, es pertinente evaluar la adaptabilidad de los objetivos y estrategias del “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad” para proyectar las iniciativas productivas campesinas en el mercado cambiante y globalizado superando barreras de infraestructura, mercadeo, reconocimiento y competitividad equitativa.

### **3. Justificación**

Acorde a la clasificación del Informe de la Misión para la Transformación del Campo (Dane 2015) aproximadamente el 60 % de los municipios de Colombia son rurales y el 30 % de la población es rural. Es un dato importante teniendo en cuenta la relevancia del campo en la seguridad y soberanía alimentaria del país y en la proyección como proveedor de alimentos para otros países como Rusia, Japón y Europa Oriental quienes poseen una demanda alimentaria alta frente a una capacidad de producción insuficiente. Colombia es un país que por sus condiciones geográficas y de biodiversidad puede hacer una expansión agrícola sostenible y por ende desarrollar iniciativas productivas viables y rentables. (Revista Compensar, 2017)

El campo representa un sector crucial para la economía colombiana en el cual es conveniente invertir para apoyar las iniciativas productivas que dé él se deriven. El apoyo no solamente debe provenir del gobierno el cual es clave en la definición de políticas y programas de fortalecimiento rural, también se deben adherir al propósito del crecimiento económico rural las empresas privadas, los entes educativos y los centros de investigación para optimizar los procesos y crear alternativas de mejoramiento continuo en las actividades productivas. Por otro lado, se debe reconocer la importancia del campo como proveedor de trabajo y de medios de subsistencia, por lo cual es pertinente definir estrategias para la tecnificación del agro, la reconversión laboral y el relevo generacional. (Chavarro, 2018)

La gestión del campo se debe enfocar en la mejora de la calidad de vida y el crecimiento económico y social de los campesinos mediante estrategias que faciliten y estimulen la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de las iniciativas empresariales. La economía campesina no solamente es proveedora de productos y servicios para la población nacional ya

que se convierte en promotora de otros sectores económicos como el transporte y la industria de fertilizantes. Sin embargo, los proyectos productivos campesinos en su mayoría se sostienen como empresas familiares las cuales muchas veces son invisibilizadas por los intermediarios y las grandes cadenas de distribución y comercialización. (Ávila & Jiménez, 2016)

Programas como el “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad” permiten mediante la gestión del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural proveer a los beneficiarios herramientas para la implementación de sus propuestas de negocio, como financiación, capacitación y acompañamiento técnico. Adicional a brindar una fuente de sustento a las familias involucradas, también les permite un reconocimiento dentro del ciclo económico y la mejora de las condiciones de vida en sus contextos de vulnerabilidad. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)

Por consiguiente, esta gestión realizada por el gobierno en pro de la productividad y bienestar campesino, debe impactar no solo en la comunidad beneficiaria sino en el sector académico como una oportunidad de exploración y aprendizaje que lleve a los profesionales a visibilizar la realidad nacional, a evaluar la gestión gubernamental frente a las problemáticas vigentes y la efectividad de las acciones tomadas, pudiendo determinar si realmente cumplen con el objetivo planteado y el impacto positivo esperado.

Como estudiante de Especialización en Gestión de Proyectos de la UNAD, mi labor académica no solamente se enfoca al cumplimiento de un plan de estudios sino al ejercicio práctico y vivencial del aprendizaje adquirido. Por ende, el desarrollo de esta Monografía de Análisis de Experiencias contribuye a mi experiencia y al aporte de conocimiento, al evaluar un proyecto de alto impacto social partiendo de una problemática que es representativa del ámbito mundial y nacional. Al ser el campo un sector tradicionalmente abandonado por el estado en el país, este tipo de proyectos de acción social representan una oportunidad muy valiosa para las

comunidades campesinas en cuanto a la posibilidad de acceso a los recursos, asesoría y forma de sustento, aportando a su vez a la economía nacional.

Por ende, es muy importante evaluar la gestión realizada por intermedio de estos proyectos, determinar si realmente cumplen con los objetivos y en que medida se benefician las comunidades, especialmente, aquellas más vulnerables. Adicionalmente, al evaluar otros proyectos similares, se pueden encontrar aspectos de mejorar aplicables al proyecto desarrollado en el país.

Finalmente, desde el desarrollo de este trabajo académico, se pretende dejar una base de conocimiento e inquietud académica, para conocer un proyecto enfocado a mejorar las condiciones de productividad y de vida en el campo. Debido a que en gran medida se ignora la existencia de este tipo de proyectos en el país, es importante realizar desde la labor académica, un aporte investigativo que permita dar a conocer la gestión realizada y los resultados de la misma, determinando también las mejoras que pudieran llegar a implementarse.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

-Evaluar la gestión operativa del “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad” implementado por el gobierno y gestionado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

### **4.2. Objetivos específicos**

-Analizar dentro del contexto nacional los aspectos que pueden interferir con la gestión operativa eficaz del “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y

Oportunidad”

-Evaluar comparativamente el “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad” frente a otros proyectos latinoamericanos similares.

- Determinar cómo el proyecto beneficia la inclusión de las iniciativas de negocio de las comunidades vulnerables en la economía nacional y su proyección en el mercado global.

-Analizar mediante casos reales de beneficiarios del proyecto, si la gestión operativa del mismo, favorece a la economía campesina en la implementación y gestión de sus proyectos productivos.

## **5. Marco teórico**

### **5.1. Marco contextual**

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) “las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares, son agrupaciones de base formal o informal, voluntaria, democrática, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros”. Asimismo, actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo piramidal de “abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros.

En América Latina existe una rica experiencia en organizaciones sociales y de desarrollo comunitario, con caracteres que les han permitido persistir a través del tiempo y a pesar de la marginación que han soportado. Esos caracteres son, entre otros, la homogeneidad étnica y



cultural, el trabajo en común, la ayuda mutua y el empleo de tecnologías vernáculas. (FAO)



**Figura 5.1. Agricultura Familiar. Tomado de** (RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2019)

Según la FAO (s.f.) “las comunidades campesinas, difieren según sus características culturales, ecológicas, evolución, históricas, etc., pero todas se caracterizan por tener relaciones de producción basadas en el trabajo familiar o bajo formas colectivas entre los comuneros”. De esta forma, estas comunidades producen sus alimentos básicos promoviendo la conservación de los sistemas ancestrales, contando con una escasa dotación de recursos y convirtiéndose lamentablemente en los focos donde más se concentra la extrema pobreza.

La economía campesina genera dinámicas económicas importantes para la soberanía alimentaria y la producción sostenible. El hecho de que en un mundo globalizado aun persistan sistemas productivos campesinos indica la viabilidad que tienen estas pequeñas empresas dentro de la sostenibilidad de los núcleos familiares involucrados y en la participación dentro de la economía. (Santacoloma, 2015)

Asimismo, como plantea Santacoloma (2015) “los sistemas productivos familiares tienen

una mayor capacidad que la gran empresa para generar empleo por hectárea debido a que la mano de obra proviene principalmente del mismo núcleo familiar, conservando las tradiciones y la producción orgánica y sostenible”. Por consiguiente, la gestión de proyectos productivos campesinos contribuye a fortalecer la economía y a generar medios de sustento para las comunidades que están en condición de vulnerabilidad.

Sin embargo, la economía campesina se ve afectada por factores que intervienen de forma negativa en el logro de sus metas. Rey, Lizcano & Asprilla (2014), sostienen que “uno de los temas que más ha generado discusión no solo en Colombia sino en Latinoamérica es la distribución inequitativa de la tierra que reduce las hectáreas disponibles para el trabajo campesino de las unidades familiares”

La transformación del campo para convertirlo en una despensa nacional y mundial de alimentos requiere de cambios de fondo que permitan su desarrollo y crecimiento mediante la tecnificación de la producción, capacitación de la mano de obra campesina, la asignación de recursos por parte del gobierno, el fortalecimiento del sentido de pertenencia rural, el uso del suelo acorde a sus características y la adaptación de la oferta a la demanda nacional e internacional. (Vargas, 2018)

Adicionalmente, como plantea Vargas (2018), “la infraestructura del país debe orientarse a conectar al campo dentro de la economía nacional por ejemplo con vías que permitan el transporte y distribución de los productos reduciendo costos y aumentando la rentabilidad”. De esta manera, el campo se favorece y se puede convertir en uno de los ejes centrales de la economía.

## 5.2. Marco normativo y legal

Existen diversas normativas orientadas a la protección de los sistemas productivos campesinos y de los trabajadores que desempeñan su labor en áreas rurales. Por consiguiente, ante la desigualdad que enfrenta el sector rural frente a otros sectores económicos, se han establecido programas y normativas a nivel mundial para la protección del sector y su población.

Sin embargo, también existen legislaciones que lejos de proteger al sector rural, lo sumergen en situaciones que son especialmente desventajosas para los trabajadores rurales, quienes tienen que ceder sus tierras a favor de terratenientes o para otras actividades generando finalmente un daño económico al país que poco a poco va prescindiendo de la soberanía propia sobre el sector.

En primer lugar, como cito FAO (2018), “la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó el 17 de diciembre de 2018 la Declaración sobre los derechos de los campesinos y otras personas que trabajan en las zonas rurales”. Esto representa un avance significativo que le da un valor a la población rural como especialmente vulnerable y necesitada de garantías para el desempeño de sus labores, estableciendo normativas que puedan contribuir a la satisfacción de sus necesidades y al desarrollo de proyectos productivos de beneficio económico, social y ambiental que pueden ser promovidos y patrocinados por cada gobierno.

Asimismo, con el fin de combatir la crisis mundial de alimentos y fortalecer la agricultura como base para la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible, varios países dentro de su gobierno y acorde a sus necesidades han establecido políticas y programas orientados al logro de estos objetivos.

En primer lugar, la Unión Europea tiene establecida la Política Agrícola Común, los países asiáticos tienen leyes para la distribución de las tierras y en África se estableció el Código de Conducta en el Acaparamiento de Tierras, lo cual define las directrices en cada región para la distribución y gestión de la tierra y de las actividades rurales.

En América tenemos ejemplos en diferentes países: El Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, Participativo y Federal 2010-2020 de Argentina, la Política de Estado para el sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021 de Costa Rica, la Agenda Ministerial y Cámaras Sectoriales y Temáticas de Brasil, la Estrategia de Desarrollo Agropecuario de Uruguay y los Comités Sistema Producto de México. (Naciones Unidas, 2013)

Finalmente, en Colombia hay diferentes leyes orientadas a la protección del sector rural como: la ley 1776 de 2016, la ley 1876 del 29 de diciembre de 2017, la ley 1900 de 2018 y el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo agropecuario, pesquero y de desarrollo rural. (Agencia de Desarrollo Rural, 2018). Estas disposiciones están orientadas a promover la igualdad en el sector rural y el desarrollo de iniciativas que lo hagan más productivo y competitivo.

En cuanto a proyectos, se destaca el “Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad”, mediante el cual el gobierno brinda lineamientos y recursos para la implementación de proyectos productivos utilizando estrategias como la asignación de créditos, adecuación de tierras e incentivos a la productividad como asistencia técnica y capacitación. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018).

### 5.3. Marco geográfico

Durante el siglo XX, la función del campo se ha transformado drásticamente por la urbanización creciente, la migración de la población rural a las zonas urbanas, las condiciones de producción agrícola y ganadera y los conflictos por el uso del suelo.

Como lo expuso Ávila (2015), “en Latinoamérica los estudios de geografía rural dan prioridad al análisis de las transformaciones de la agricultura y los cambios en los sistemas de producción, así como la integración comercial en las cadenas regionales y globales”. Asimismo, se han realizado estudios referentes a la distribución de la tierra, la cual es bastante inequitativa en los países latinoamericanos y a las condiciones de pobreza que viven las comunidades rurales frente a las urbanas.

Latinoamérica tiene la distribución de tierras más desigual del planeta: el coeficiente de Gini que mide la desigualdad aplicado a la distribución de la tierra en la región como un todo alcanza 0,79 superando a Europa (0,57), África (0,56) y Asia (0,55). Asimismo, según un informe de OXFAM (Oxford Committee for Famine Relief), el 1 % de las unidades productivas de América Latina concentra más de la mitad de las tierras agrícolas. (FAO, 2017)

Adicionalmente, el estudio de la ruralidad latinoamericana se ha enfocado en la dinámica y organización social, productiva y cultural, mediada por la dinámica territorial. También se han identificado prácticas como los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) y la Agricultura Familiar y procesos territoriales como las cadenas de valor y los circuitos cortos de producción y consumo (Ávila, 2015).

Según datos del Banco Mundial, al 2016 dentro del territorio colombiano, el 40.3 % corresponde a tierras agrícolas y hay un total de 1.688.600 hectáreas de tierras cultivables con

una notoria disminución frente al año 1987, donde el país contaba con 3.824.000 hectáreas (Banco Mundial, 2019)

## **5.4. Modelos para evaluación de proyectos**

### **5.4.1. Modelo de generación de valor**

Para evaluar la gestión operativa de este proyecto en Colombia, una metodología viable es el Modelo de Generación de Valor, el cual permite identificar en un proyecto productivo los resultados y los procedimientos determinando su impacto en la sociedad y constituyendo la cadena de valor como el concepto principal para realizar el seguimiento. Esta metodología mide específicamente la eficacia y efectividad de los proyectos productivos. (González, 2016)

### **5.4.2. Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural**

El Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural propuesto por Horacio Roura y Horacio Cepeda, plantea las pautas para la identificación de los beneficiarios de un proyecto, la determinación de costos, inversiones y beneficios relevantes, así como los criterios de evaluación y análisis de riesgos teniendo en cuenta factores como el mercado y la tecnología. (Roura & Cepeda, 1999)

Acorde a este manual, los beneficiarios del proyecto de desarrollo rural son las personas que recibirán el beneficio directo del mismo y suelen ser personas dedicadas a actividades agropecuarias. Adicionalmente, se identifica la población objetivo estableciendo tres grupos principales de actores (Roura & Cepeda, 1999):

-Los incluidos: son quienes disponen de los recursos para participar en el proyecto sin ningún problema, entre estos están los latifundios y grandes arrendatarios.

-Los vulnerables: son los que tienen participación en un proyecto, pero en condiciones de desfavorabilidad y que pueden quedar por fuera del mercado por su situación social o económica, como los medianos productores o pequeños campesinos.

-Los excluidos: son aquellos grupos que tienen una relación marginal con la economía de mercado como los productores sin tierra y los pequeños campesinos.

La participación de los beneficiarios se puede dar en tres formas: como contribución (aporte de trabajo personal), como organización (consenso para identificación de necesidades y demandas) y empoderamiento (transferencia de poder y de capacidades personales). (Roura & Cepeda, 1999). Por consiguiente, este planteamiento conduce a identificar dentro del proyecto y su implementación la forma en la cual se va a dar la participación comunitaria con el fin de identificar los recursos humanos y financieros que se van a requerir en base a la población objetivo.

Otro aspecto relevante en la implementación de un proyecto de desarrollo rural es la identificación de los costos y beneficios, así como los riesgos que implica la inversión. Al realizar la planificación del proyecto, es importante valorar este aspecto y hacer que sea de conocimiento para los participantes generando así mayor compromiso y confianza.

Por último, para evaluar la viabilidad del proyecto se debe hacer énfasis en la comparación de la situación problema con el proyecto y sin el proyecto haciendo un comparativo para definir los beneficios productivos, ambientales y sociales que traería la implementación del mismo.

#### **5.4.3. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales**

El Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales (Cohen & Martínez, 2004), establece los lineamientos para la gestión de un proyecto social basada en la identificación del problema, la población objetivo (cobertura, focalización, tipo de beneficiarios y sus roles), las metodologías de formulación, evaluación y monitoreo y el ciclo de vida del proyecto.

Los autores definen como metodología de formulación el diseño de alternativas del proyecto o las opciones viables para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, las metodologías de evaluación involucran la evaluación ex-ante (se realiza antes del proyecto para definir los costos y beneficios) y la evaluación ex-post (se realiza de forma cualitativa y cuantitativa en la etapa operativa y tras la finalización del proyecto). (Cohen & Martínez, 2004).

También proponen tres metodologías para la comparación de los costos con el logro de los objetivos de impacto:

-Análisis costo beneficio (ACB): es la relación del costo beneficio expresada en unidades monetarias. Sin embargo, en los proyectos sociales esta metodología es limitada por la naturaleza de los proyectos que se miden más por su impacto.

-Análisis del costo mínimo (ACM): se comparan los costos monetarios antes y después del proyecto, pero no se incluye el análisis del impacto.

-Análisis costo-impacto (ACI): compara los costos monetarios antes y después del proyecto, pero teniendo en cuenta el logro del impacto. Por ende esta metodología es la más apropiada para la valoración de los proyectos sociales ya que permite una evaluación cualitativa y cuantitativa del proyecto.



Adicionalmente, el monitoreo se enfoca a la gestión administrativa haciendo un examen continuo a todas las etapas del proyecto haciendo seguimiento a las actividades programadas, los resultados de la gestión y la optimización de procesos en base a la eficacia y eficiencia.

Finalmente, esta metodología plantea establecer un ciclo de vida del proyecto, el cual incluye las siguientes etapas:

-Pre inversión: que comprende el desarrollo de la idea, el perfil o formulación preliminar de las alternativas de implementación y el análisis de pre factibilidad y factibilidad.

-Inversión: que incluye el diseño (planificación de las estrategias) y la ejecución (etapa practica de desarrollo)

-Operación: marcha blanca y operación plena.

#### **5.4.4. Manual para monitoreo y evaluación de programas, políticas y proyectos sociales**

Este manual establece que el monitoreo debe orientarse hacia las actividades que son clave para la gestión del programa o proyecto para lo cual se debe tener las siguientes fuentes de información (Di Virgilio & Solano, 2012):

-Línea de base: situación antes de la intervención o punto de partida para iniciar el proyecto.

-Informes periódicos efectuados por los coordinadores o ejecutores del programa.

-Supervisión en terreno: con muestras aleatorias o intencionales

-Evaluaciones de impacto: que permitan determinar los aciertos y errores.

Los informes de monitoreo se pueden realizar de forma trimestral, semestral y anual y los de evaluación acorde a las especificaciones del proyecto. A su vez, la evaluación se puede realizar hacia tres enfoques:

-Evaluación de diseño: es la valoración de los recursos humanos, materiales, temporales y financieros necesarios para la ejecución del proyecto.

-Evaluación de procesos: evalúa los medios para alcanzar los objetivos del proyecto.

-Evaluación de productos: mide el logro de las metas propuestas

-Evaluación de efectos o impacto: mide el impacto generado por el proyecto a mediano y largo plazo.

#### **5.4.5. Guía metodológica general para la formulación y evaluación de programas y proyectos de inversión pública.**

Esta guía propone iniciar con una identificación del problema teniendo en cuenta los antecedentes y la situación actual, así como las alternativas de solución. Asimismo, se debe hacer un análisis de los involucrados identificando quienes, sus intereses, estrategias de vinculación y participación comunitaria.

Adicionalmente, se deben tener en cuenta aspectos técnicos del proyecto como la localización, el tamaño, el aspecto ambiental y el análisis de riesgos. La evaluación integral del proyecto se puede hacer mediante la Matriz de Análisis Integral la cual contempla ocho aspectos para la verificación: social, técnico, ambiental, riesgo, institucional, financiero, género y económico. (Dirección general de inversiones públicas, 2017)

Mediante la Matriz de Análisis integral, se puede determinar si se cumple con los requisitos del proyecto estableciendo una justificación cuando se da un incumplimiento. Esta matriz puede ser de gran utilidad en la valoración del proyecto objeto de estudio.

## **5.5. Marco metodológico**

Al realizar una revisión de los modelos para la evaluación de proyectos, se decidió utilizar la **Guía metodológica general para la formulación y evaluación de programas y proyectos de inversión pública**. Este modelo nos plantea el uso de la herramienta Matriz de Análisis Integral para realizar la evaluación de los objetivos del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad teniendo en cuenta todos los factores involucrados.

Esta matriz contempla 8 aspectos para la verificación: social, técnico, ambiental, riesgo, institucional, financiero, económico y género, los cuales son indispensables para la viabilidad, pertinencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto.

Al realizar la Matriz de Análisis Integral, se tienen en cuenta en cada uno de los aspectos lo siguiente (Dirección general de inversiones públicas, 2017):

-Social: se analiza la articulación del proyecto con el beneficio que aporta a la comunidad validando aspectos como la identificación y participación de los beneficiarios, las estrategias para vincular a la comunidad con el proyecto y si se involucran objetivos o responsabilidades orientadas a incrementar la sostenibilidad.

-Técnico: se analiza los recursos técnicos necesarios y disponibles para la gestión del proyecto.

-Ambiental: se evalúan los aspectos e impactos ambientales que pueden derivarse de la ejecución y operación del proyecto.

-Riesgo: se evalúan las posibles amenazas que puede enfrentar el proyecto y la vulnerabilidad ante las mismas. A su vez, se determina la relación costo-beneficio del riesgo y la prevención de las consecuencias que puede generar.

-Institucional: se analiza el marco institucional del proyecto, la relación del proyecto con el entorno y la modalidad institucional para su ejecución y operación.

-Financiero: se pueden evaluar aspectos como el costo por beneficiario o unidad producida, las fuentes de financiación del proyecto, la programación de recursos y los impactos esperados en la sociedad.

-Económico: en los proyectos de mayor tamaño, se realiza el Análisis de Costo Beneficio (ACB), estimando los beneficios y costos económicos, es decir, en los que incurre la sociedad de manera directa o indirecta en el proyecto. Se evalúa la relación costo beneficio tomando la situación sin proyecto versus la situación con proyecto.

En un proyecto pequeño, es suficiente el análisis cualitativo de los beneficios complementado con el análisis de costo-eficiencia.

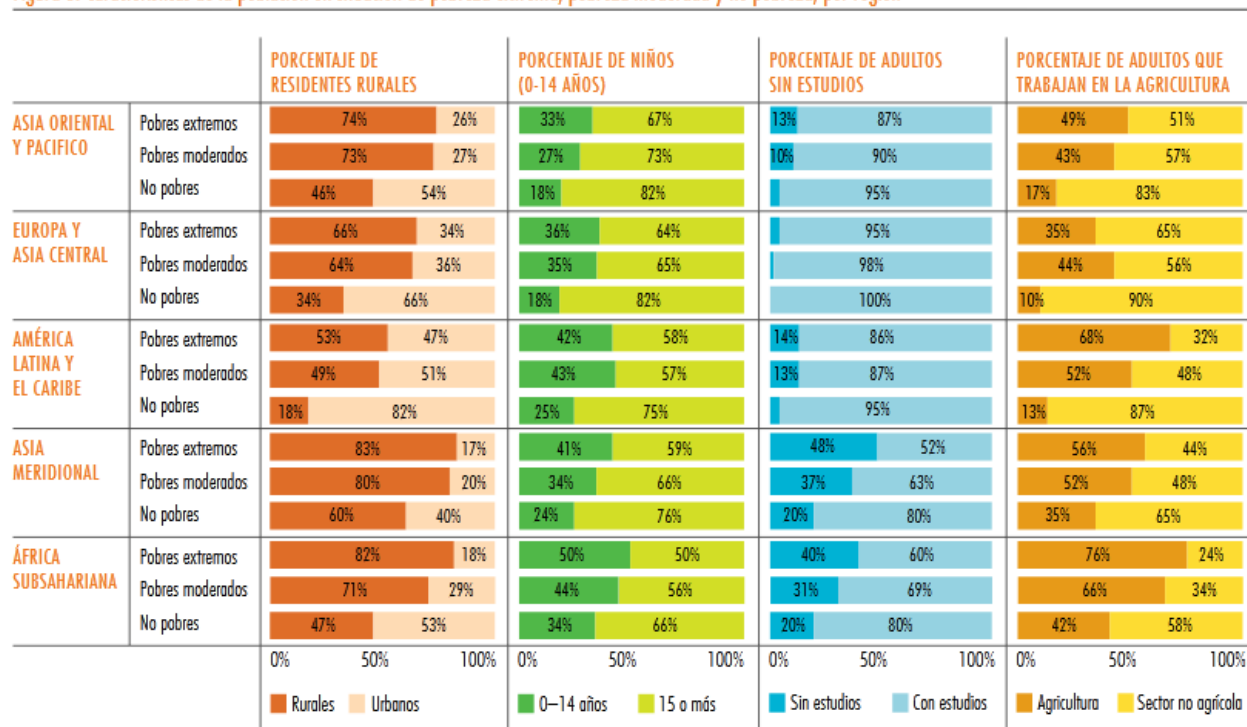
-Genero: se analiza si el proyecto promueve la igualdad y la participación independiente del género.

## 6. Gestión del campo

### 6.1. Gestión internacional del campo

Según un informe del Banco Mundial citado por FAO (2018), “la tasa de pobreza en las áreas rurales es más del triple que en las áreas urbanas, y en las áreas rurales vive más de la mitad de la población mundial y el 79 % del total de los pobres”. Adicionalmente, estas poblaciones se ven expuestas a condiciones de vida poco dignas con acceso limitado o nulo a servicios de saneamiento básico, educación, salud y oportunidades de progreso.

Figura 3. Características de la población en situación de pobreza extrema, pobreza moderada y no pobreza, por región



Fuente: Castaneda, et al., 2018

Figura 6.1. Características de la pobreza a nivel mundial. Tomado de (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019)

Asimismo, a nivel mundial el sector rural ha experimentado los cambios económicos, políticos y sociales que contrario a contribuir a su desarrollo han rezagado la labor campesina y han incrementado los niveles de pobreza, desempleo y desigualdad social.

Sumado a esto, la violencia y el desplazamiento forzado han sido gestores de la migración de las poblaciones hacia las ciudades y el abandono por parte de los gobiernos ha subvalorado el campo desconociéndolo como uno de los principales ejes de la economía a nivel mundial. (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), 2016)

En la Agenda 2030, líderes mundiales de varios países se comprometieron con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para lograr la erradicación de la pobreza y el hambre antes de 2030. En relación con el sector rural, **el objetivo 2: poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible**, se enfoca a contribuir al fortalecimiento del sector alimentario y el sector agrícola ofreciendo soluciones clave para su desarrollo. (Naciones Unidas, 2016)

**Figura 6.2. Objetivo hambre cero.**

Fundación BBVA MicroFinanzas

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

**2 HAMBRE CERO**

**PONER FIN AL HAMBRE, LOGRAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA MEJORA DE LA NUTRICIÓN, Y PROMOVER LA AGRICULTURA SOSTENIBLE**

Este objetivo establece erradicar el hambre en mundo, que actualmente padecen 800 millones de personas, y asegurar que cualquiera, especialmente los más vulnerables, tengan acceso a alimentos todo el año. Así, en 2030, se pretende haber acabado también con la desnutrición y la malnutrición, sobre todo, entre los niños, las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas mayores. Para ello, entre otras medidas, será necesario "asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad" sin afectar al medio ambiente.

Fuente: Tomado de (Fundación BBVA Microfinanzas, 2017)

Según Naciones Unidas (2016) “la gestión adecuada de la agricultura, silvicultura y acuicultura puede suministrar comida nutritiva a todo el planeta, generando ingresos decentes, apoyo al desarrollo centrado en las personas del campo y protección del medio ambiente y la biodiversidad”. Sin embargo, la realidad muestra que se ha dado prioridad a otras industrias que son más perjudiciales para el medio ambiente y la sostenibilidad bajo lemas de progreso que nunca se ven reflejados en las comunidades y que por el contrario incrementan sus condiciones de pobreza y desigualdad.

Asimismo, la desigualdad en el sector rural es un factor común a nivel mundial y el campo está expuesto a factores que incrementan las malas condiciones en las que se desenvuelve la población rural. Sin embargo, existen políticas y programas orientados a la gestión del sector rural, algunos benéficos y otros contraproducentes.

### **6.1.1. Política Agrícola Común de la Unión Europea**

Fue creada en 1962 con el fin de apoyar a los agricultores y mejorar la productividad agrícola, garantizando óptimas condiciones de vida a los trabajadores rurales y favoreciendo la gestión sostenible de los recursos naturales, la preservación de los paisajes y zonas rurales, el impulso a la economía rural y la lucha contra el cambio climático. (Comisión Europea, 2013)

En Europa se tienen en cuenta las condiciones en las que se desenvuelve el trabajador rural y las condiciones que debe cumplir para poder producir tales como producir de una forma sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Por ejemplo, se considera que los trabajadores del sector rural reciben ingresos 40 % por debajo de los empleados de otros sectores, las condiciones climáticas y meteorológicas que

influyen en la labor campesina y el lapso desde la demanda hasta que se pueda cumplir por los tiempos de cosecha.

La evaluación de la PAC se hace mediante el marco común de seguimiento y evaluación mediante el cual se analizan los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos. El MCSE evalúa mediante un conjunto de normas, procedimientos e indicadores si se cumple con las tres estrategias principales: ayuda a la renta, medidas de mercado y desarrollo rural.

### **6.1.2. Leyes para la distribución de tierras en Asia**

Los pobladores asiáticos, especialmente los que dependen de las zonas rurales, viven una situación adversa por cuenta de las reformas agrarias implementadas en el continente, las cuales favorecen que la tierra agrícola sea utilizada para otros fines como la minería, el turismo y la agricultura a gran escala.

Existe una desigualdad muy evidente en la distribución de la tierra. Según Grain (2015) “Solo el 6 por ciento de los propietarios de Asia poseen dos terceras partes de las tierras agrícolas. Muchos de estos terratenientes son elites conectadas políticamente, como en el caso de Filipinas, Camboya, Malasia, Pakistán e Indonesia”. Igualmente, esta situación se percibe en otros contextos como en América Latina donde la inequitativa distribución de la tierra conlleva a las condiciones miserables de los pequeños campesinos.

Por ende, en Asia existe un conflicto complejo frente a la distribución de la tierra y contra el acaparamiento de tierras lo cual ha sido combatido con represión militar hacia la población y cambios legislativos que eliminan las protecciones tradicionales de los campesinos.



### **6.1.3. Código de Conducta en el Acaparamiento de Tierras de África**

La población africana ha sido desplazada de sus tierras por la entrada de nuevos inversores que han adquirido las tierras que les corresponden desde su origen. Según un informe de la FAO (2009) “la adquisición de tierras se centra en 5 países: Etiopía, Ghana, Madagascar, Mali y Sudán”.

Los acaparadores de tierras justifican la adquisición apelando a la seguridad alimentaria de los mercados domésticos como China y Emiratos Árabes cuyas tierras son escasas para alimentar a la población que se concentra en su mayoría en las ciudades (Echavarría, 2011). Esto evidencia que la población africana está perdiendo la soberanía sobre sus tierras y que estas se están quedando en manos de las multinacionales que quieren controlar el mercado de alimentos desde su base primordial que es el cultivo.

Para los africanos la tierra representa su medio de sustento, pero a la vez su base espiritual por lo que la pérdida de tierras además de afectar su economía familiar, interfiere con sus creencias y tradiciones.

### **6.1.4. Plan estratégico agroalimentario y agroindustrial participativo y federal 2010-2020 de Argentina**

Es un plan orientado al crecimiento sustentable de la población agroalimentaria y agroindustrial para generar una mayor riqueza con valor agregado que beneficie con desarrollo y seguridad alimentaria nutricional a todo el pueblo de Argentina. (Plataforma de seguridad alimentaria y nutricional)

Este plan tiene varios objetivos estratégicos organizados en 4 aspectos fundamentales: económico-productivo, socio-cultural, ambiental-territorial e institucional. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2010).

El PEA toma como base la situación de los factores de producción en condiciones de infraestructura y socioculturales que son de alto impacto en las condiciones macroeconómicas globales, identificando la fortalezas y debilidades del sector y promoviendo la participación activa de los actores involucrados. Asimismo, dentro del PEA se toma la matriz FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual y futura.

#### **6.1.5. Política de estado para el sector agroalimentario y el desarrollo rural costarricense 2010-2021**

Según la (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011), la misión de este proyecto es : Desarrollar las condiciones técnicas y de servicios accesibles a los diferentes actores del sector agroalimentario, que propicien una producción moderna y competitiva, en armonía con la naturaleza y orientada por las condiciones de mercado, lo que permita su vinculación con mayores beneficios económicos y sociales, y se constituya en el motor del desarrollo de los territorios rurales.(p.29)

Esta política se ha dividido en 4 pilares, cada uno con unas áreas estratégicas de desarrollo (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011):

-Competitividad: planes de competitividad por agro cadenas, gestión eficiente y eficaz de mercados, facilitación para los agro-negocios, infraestructura de apoyo a la producción, financiamiento y seguros para el desarrollo agroalimentario, sanidad agro productiva y gestión del conocimiento con tecnologías de la información y comunicación.

-Innovación y desarrollo tecnológico: investigación e innovación y desarrollo de capacidades para la innovación.

-Gestión de territorios rurales y agricultura familiar: economía rural de los territorios y agricultura familiar.

-Cambio climático y gestión agroambiental: variabilidad y cambio climático, agro biodiversidad, producción limpia y manejo sostenible de tierras y otros recursos naturales.

Esta política también está influenciada por otras políticas que impactan el sector productivo de forma indirecta, tales como, la política cambiaria, la política fiscal, de inversión en infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria y la eficiencia en la aplicación de medidas regulatorias. (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011)

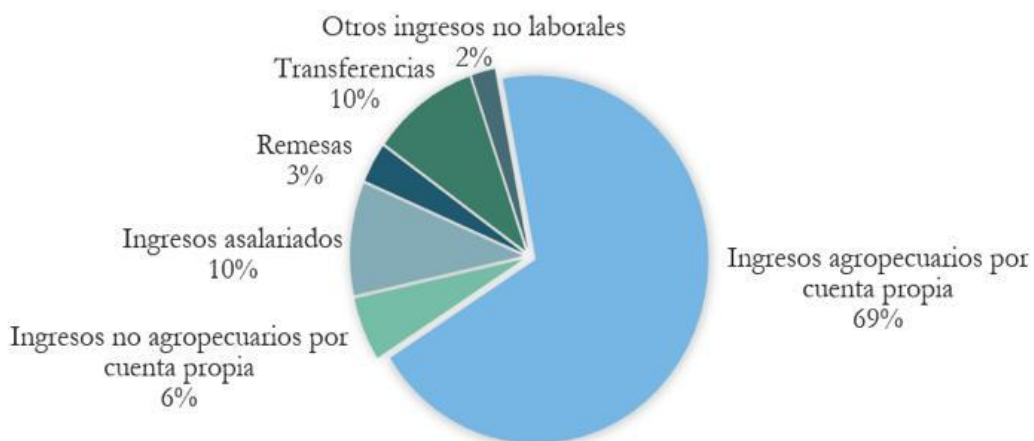
## **6.2. Gestión del campo colombiano**

Según un estudio realizado por el exministro José Antonio Ocampo para el Departamento Nacional de Planeación, las brechas ente el campo y la ciudad aún son muy notorias y persisten en la dificultad de acceso a servicios básicos como la salud, educación, vivienda y agua y alcantarillado. Adicionalmente, el uso del suelo no corresponde siempre con su vocación, teniendo muchos terrenos planos para uso agrícola que son utilizados para ganadería extensiva y agricultura familiar localizada en laderas donde se dificulta su desarrollo y sostenibilidad económica y ambiental. (Redacción Nacional, 2014)

Otra problemática persistente es el conflicto por el uso del agua y la tierra principalmente originada por las actividades mineras, la ocupación de humedales y las consecuencias del conflicto armado, la exclusión y la pobreza. (Redacción Nacional, 2014)

Las cifras de las zonas rurales son preocupantes. “Según el Dane (2019) para el año 2018 el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en Colombia fue 19,6 %, en las cabeceras del 13,8 % y en los centros poblados y rurales del 39.9 %, evidenciando que la situación de pobreza en los términos del Índice de Pobreza Multidimensional, es casi 3 veces mayor en la ruralidad que en las zonas urbanas” (Arias, 2019)

El campo representa una gran oportunidad de crecimiento para la economía colombiana debido a la diversidad de suelos y clima que favorecen la producción variada de productos agrícolas. Tras el proceso de paz, se abren nuevas puertas para la gestión del campo enfocadas a la generación de empleo y a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Las políticas públicas deben promover el desarrollo rural integral e impulsar proyectos productivos competitivos basados en la innovación y la modernización. (Fondo para el financiamiento del sector agropecuario, 2013)



**Figura 6.3. Clasificación ingresos población rural colombiana en base a Censo Nacional Agropecuario y la Gran Encuesta Integrada de Hogares del 2014. Tomado de (RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2019)**

El modelo agropecuario del país ligado a la concentración de la propiedad y al desplazamiento forzado, ha llevado al estancamiento productivo y a la pérdida de competitividad de la empresa agropecuaria colombiana. El crecimiento de las importaciones de alimentos y materias primas, como el algodón, llevo a la perdida de la soberanía alimentaria y a la reducción del área sembrada, lo cual es preocupante ya que el país cuenta con aproximadamente 16 millones de hectáreas aptas para la agricultura sin sembrar. (Fuentes, Mendoza, & Díaz, 2014)

La gestión del campo debe tener un enfoque integral que articule la seguridad alimentaria, la visibilización del campesino y el reconocimiento de sus derechos y la protección del medio ambiente. Los campesinos aspiran a generar tecnologías propias limpias adecuadas a cada ecosistema, cultivo y forma de producción, con acceso a créditos e insumos baratos, fomentando el mercado y la protección de la producción nacional. (Fuentes, Mendoza, & Díaz, 2014)

Actualmente, existen en el país diversas entidades que sirven de apoyo al campo colombiano y al desarrollo de proyectos productivos en el sector rural, tal como, Ministerio de Agricultura, Agencia de Desarrollo Rural, Agencia Nacional de Tierras, Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO, el Instituto Colombiano Agropecuario ICA y la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, entre otros. (Minagricultura, 2020)

## 7. Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad



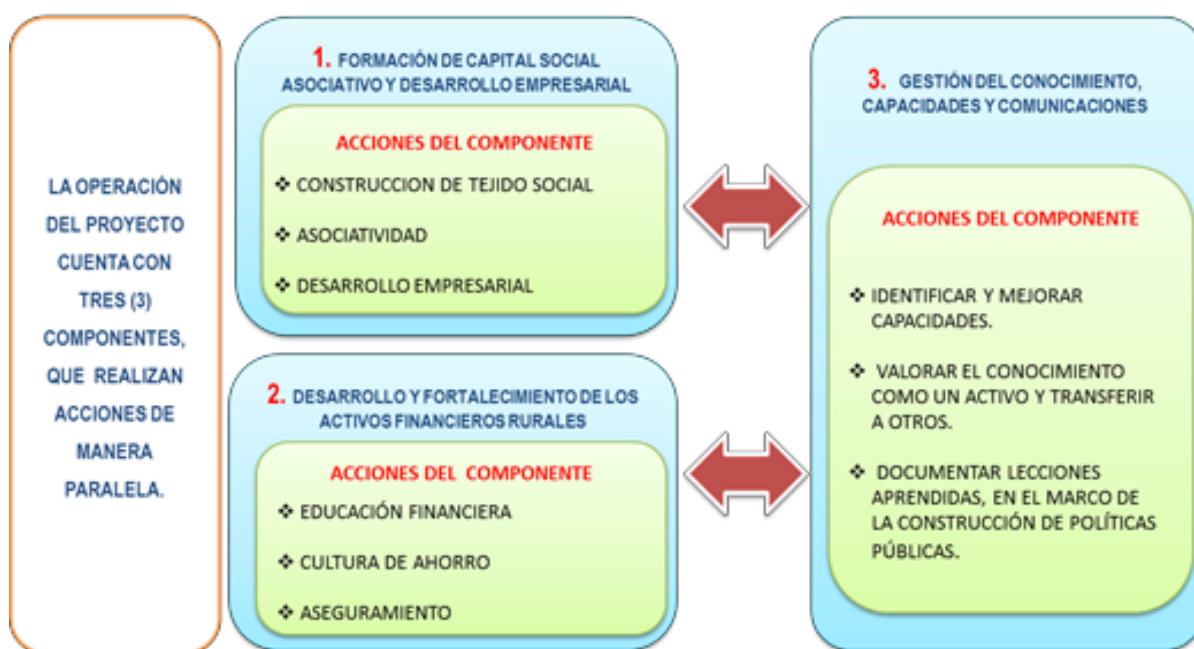
**Figura 7.1. Logo Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad.**  
Tomado de (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)

Como parte del desarrollo de la política agropecuaria, el gobierno nacional, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural formulo este proyecto para mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en los territorios más pobres de Colombia, teniendo tres componentes base para su aplicación y desarrollo (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014):

**-Formación de capital social asociativo y desarrollo empresarial:** desde este componente se cofinanciaran las iniciativas empresariales de las familias participantes y los procesos de acompañamiento necesarios para lograr el éxito con el proyecto.

**-Desarrollo y fortalecimiento de los activos financieros rurales:** este componente apoyará a las familias participantes para que se capaciten en el manejo de su dinero, ayudándoles a crear ahorro para la inversión en sus negocios.

**-Gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones:** busca la identificación de experiencias y conocimientos valiosos entre las familias participantes y su difusión entre la comunidad y los actores sociales involucrados en la ejecución del proyecto, para ayudar al éxito de los negocios.



**Figura 7.2. Componentes Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad. Tomado de (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014)**

En Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha implementado este proyecto enfocado en las zonas rurales más vulnerables del país, teniendo como población beneficiaria a pequeños agricultores, campesinos, pueblos indígenas, comunidades afrocolombianas, mujeres cabeza de hogar, jóvenes rurales, víctimas del conflicto, familias

rurales desplazadas y población Red Unidos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)

El proyecto es una iniciativa cofinanciada por el gobierno de Colombia y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), suscribiendo el 27 de septiembre de 2012 un convenio de financiación donde se establecen legalmente los alcances técnicos, administrativos y financieros para regular la ejecución del proyecto, de conformidad con el concepto favorable emitido por el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014)

### **7.1. Objetivos del proyecto**

El proyecto tiene definido el siguiente objetivo general:

- Contribuir a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en los territorios rurales más pobres del país.

El proyecto tiene definidos los siguientes objetivos específicos:

-Mejorar la capacidad para aprovechar el potencial productivo de los beneficiarios generando ingresos sostenibles y suficientes.

-Mejorar el capital social disponible y el acceso de los beneficiarios a los servicios de desarrollo rural.

-Mejorar las capacidades de los jóvenes rurales contribuyendo al relevo generacional.

-Contribuir a la seguridad alimentaria de las familias y comunidades.



-Promover procesos de aprendizaje de las estrategias por parte de los gobiernos territoriales en el Área de Proyecto.

## 7.2. Cobertura del proyecto

Acorde a la Resolución No. 251 de 2014 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el proyecto extenderá su cobertura a los siguientes municipios establecidos en diferentes Unidades Territoriales:

**Tabla 7.1. Cobertura nacional del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad.**

<b>Unidad territorial</b>	<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>
Cauca Costa Pacífica (6 municipios)	Cauca	Argelia
	Cauca	Balboa
	Cauca	Guapi
	Cauca	López
	Cauca	Timbiquí
	Cauca	El tambo
Cauca Andino (6 municipios)	Cauca	Toribío
	Cauca	Caloto
	Cauca	Corinto
	Cauca	Santander de Quilichao
	Cauca	Jambaló
	Cauca	Miranda
Nariño Costa Pacífica (4 municipios)	Nariño	Barbacoas
	Nariño	Olaya Herrera
	Nariño	Ricaurte
	Nariño	San Andrés de Tumaco
Nariño Andino (5 municipios)	Nariño	Leiva
	Nariño	El Rosario
	Nariño	Policarpa
	Nariño	Samaniego
	Nariño	Cumbitara
Unidad territorial	Departamento	Municipio
Arauca (4 municipios)	Arauca	Araucuita
	Arauca	Fortul

	Arauca	Saravena
	Arauca	Tame
Catatumbo (10 municipios)	Nte de Santander	Ábrego
	Nte de Santander	El tarra
	Nte de Santander	Hacarí
	Nte de Santander	La Playa
	Nte de Santander	Ocaña
	Nte de Santander	San Calixto
	Nte de Santander	Teorama
	Nte de Santander	Convención
	Nte de Santander	El Carmen
	Nte de Santander	Tibú
Sierra nevada de santa marta (9 municipios)	Cesar	Pueblo Bello
	Cesar	Valledupar
	La Guajira	Dibulla
	La Guajira	San Juan del Cesar
	Magdalena	Aracataca
	Magdalena	Ciénaga
	Magdalena	Fundación
	Magdalena	Santa marta
	Magdalena	Algarrobo
Región de la macarena (6 municipios)	Meta	La Macarena
	Meta	Mesetas
	Meta	Puerto Rico
	Meta	San Juan de Arama
	Meta	Uribe
	Meta	Vistahermosa
Montes de maría (4 municipios)	Bolívar	El Carmen de Bolívar
	Bolívar	San Jacinto
	Sucre	Ovejas
	Sucre	San Onofre
Nudo de paramillo (15 municipios)	Antioquia	Cáceres
	Antioquia	Caucasia
	Antioquia	El bagre
	Antioquia	Nechí
	Antioquia	Zaragoza
	Antioquia	Anorí
	Antioquia	Briceño

	Antioquia	Ituango
	Antioquia	Valdivia
	Antioquia	Tarazá
	Córdoba	Montelíbano
	Córdoba	Puerto libertador
	Córdoba	Tierralta
	Córdoba	Valencia
	Córdoba	San José de Ure
Coordillera central (sur de Tolima y valle) (8 municipios)	Tolima	Ataco
	Tolima	Chaparral
	Tolima	Planadas
	Tolima	Rioblanco
	Valle del Cauca	Florida
	Valle del Cauca	Guadalajara de Buga
	Valle del Cauca	Pradera
	Valle del Cauca	Tuluá
Buenaventura (1 municipio)	Valle del Cauca	Buenaventura
<b>Unidad territorial</b>	<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>
Sur del Chocó y Medio y Bajo Atrato (12 municipios)	Chocó	El litoral del san juan
	Chocó	Istmina
	Chocó	Nóvita
	Chocó	Sipí
	Chocó	Medio San Juan
	Chocó	San José del Palmar
	Chocó	Carmen del Darién
	Chocó	Riosucio
	Chocó	Unguía
	Chocó	Alto Baudó
	Chocó	Medio Baudó
	Chocó	Bajo Baudó
Oriente Antioqueño (4 municipios)	Antioquia	Granada
	Antioquia	San Carlos
	Antioquia	San Francisco
	Antioquia	Mutatá
Putumayo (4 municipios)	Putumayo	Puerto Leguízamo
	Putumayo	Puerto Asís
	Putumayo	San Miguel
	Putumayo	Valle del Guamuez
Río Caguán (2 municipios)	Caquetá	Cartagena del Chaira

### 7.3. Ejemplos de aplicación

Según el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (2019), el proyecto ha intervenido en 19 unidades territoriales y 79 municipios colombianos, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo de las familias rurales seleccionadas durante los primeros años de su operación.

### 7.4. Evaluación de los resultados con los objetivos propuestos

Para realizar la evaluación, se desarrolla una matriz de análisis integral tomando los aspectos contemplados en la **Guía metodológica general para la formulación y evaluación de programas y proyectos de inversión pública**, la cual se plantea de la siguiente manera:

**Tabla 7.2. Matriz Análisis Integral Proyecto Construyendo Capacidades Rurales, Confianza y Oportunidad**

Dimensión	Aspecto a evaluar	Cumple		Justificación
		Si	No	
<b>Social</b>	¿Se identifican los beneficiarios del proyecto y los requisitos y estrategias de vinculación?	X		Se especifica que la población objetivo del proyecto son: pequeños agricultores, campesinos, pueblos indígenas, comunidades afrocolombianas, familias con jefatura de hogar femenino, jóvenes rurales, víctimas del conflicto, familias rurales desplazadas forzosamente y población Red Unidos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)  Estos beneficiarios deben contar con los siguientes requisitos:  -Cada integrante del grupo debe pertenecer como mínimo a SISBEN, Red Unidos, Grupos étnicos o estar incluido en el Registro Único de Víctimas RUV.

			<p>-Ser residentes del municipio y pertenecer preferiblemente al ámbito rural.</p> <p>-No haber sido beneficiario de otros programas similares.</p> <p>-No ser servidor público</p> <p>-No desarrollar actividades ilícitas ni ser requerido por las autoridades judiciales para cumplimiento de pena privativa de la libertad.</p> <p>La vinculación se realiza a través de convocatorias. Donde las personas deben postularse en grupo. Pueden postularse Grupos de familias rurales sin negocio en marcha y Grupos de familias rurales con negocio en marcha, teniendo en cuenta que cada grupo debe contar con un mínimo de 11 familias. También se pueden postular Grupos de jóvenes rurales conformados por mínimo 9 jóvenes entre 18 y 28 años de edad con o sin negocio en marcha. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)</p>
¿El proyecto responde a la problemática y necesidades del sector rural?	X		<p>Si, ya que tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en las zonas rurales más pobres del país. (Minagricultura, 2019).</p> <p>Según Jesús Quintana, gerente de FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) en Colombia, el propósito del proyecto es la formalización y fortalecimiento de los campesinos para facilitarles inversiones que les permitan avanzar con sus propuestas productivas. (López, 2017). Por ende, esta iniciativa genera valor para la comunidad rural al permitir la organización asociativa y la gestión de proyectos comunitarios, contando con el apoyo de organismos de carácter internacional como el FIDA y del gobierno a través del Ministerio de Agricultura.</p>
¿El proyecto puede mejorar las condiciones de vida de la población rural?	X		<p>Si porque dentro de sus objetivos específicos fomenta el aprovechamiento de la capacidad productiva del sector rural y la financiación de proyectos productivos que aporten a la seguridad alimentaria, el relevo generacional y el sustento económico de las familias campesinas.</p> <p>Según Jesús Quintana, gerente del FIDA en Colombia, a 2017 se ha logrado impactar a 18.000 familias de las 50.000 proyectadas, contribuyendo a la construcción de la paz y a evitar que las familias se involucren en actividades como</p>

				También se ha fomentado el emprendimiento, contando con 1000 grupos de emprendedores en los diferentes proyectos. (López, 2017)
<b>Técnico</b>	¿En el proyecto se definen los componentes técnicos y tecnológicos necesarios?		X	<p>Dentro del componente de Gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones se hace énfasis en el valor de la experiencia, conocimientos y lecciones aprendidas de las familias participantes pero no especifica los componentes técnicos y tecnológicos requeridos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018). Cada proyecto postulado es diferente por lo cual no se establecen unos requisitos lineales que apliquen a todos por igual en cuanto a los componentes técnicos y tecnológicos.</p> <p>En el Componente de Gestión del Conocimiento, se especifica que se realizara un proceso de sistematización de la experiencia que permita a los beneficiarios identificar y visualizar los diferentes aprendizajes obtenidos. También se incentivara el desarrollo de capacidades promoviendo rutas de aprendizaje, intercambios, pasantías y acompañamiento técnico. (Minagricultura, 2019)</p>
	¿El proyecto especifica el suministro de los elementos técnicos y tecnológicos necesarios?		X	<p>Especifica el suministro de recursos a los cuales se puede acceder postulándose a las convocatorias y siendo seleccionado como beneficiario pero no hace un énfasis específico en este aspecto. Adicionalmente, como se postulan grupos con proyectos diferentes, las necesidades técnicas y tecnológicas son diferentes para cada proyecto acorde a su objetivo, propósito y alcance operativo.</p> <p>Así lo plantea la resolución No. 251 de 2014 en el literal 4 del artículo 2 “Dado que el proyecto reconoce que los grupos acceden al mismo bajo formas organizativas y en niveles de desarrollo organizacional diferentes, se tiene previsto que los apoyos de cofinanciación y acompañamientos que sean otorgados a los beneficiarios, incluyan elementos diferenciales que estén orientados a permitir que las organizaciones avancen en su proceso de consolidación”.</p>
	¿Se define la localización y alcance del proyecto?		X	Acorde a la resolución No... 251 de 2014 del Ministerio de Agricultura, se establece la cobertura para 101 municipios en 19 departamentos priorizados. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014). El detalle

				de los municipios que aplican dentro de la cobertura, está en la Tabla 7.1. Cobertura nacional del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad.
<b>Ambiental</b>	¿Se realizó un análisis de aspectos e impactos ambientales?		X	En la resolución No. 251 de 2014 y en la presentación del proyecto en la página del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, no se especifica que se haya realizado este análisis.
	¿El proyecto contribuye al bienestar y la sostenibilidad ambiental?		X	<p>Puede contribuir en la medida que establece dentro de uno de sus objetivos específicos:</p> <p>-Mejorar la capacidad para aprovechar el potencial productivo de los beneficiarios del proyecto para generar ingresos y sostenibles. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)</p> <p>También por medio de la gestión de Negocios Verdes que se basan en prácticas a favor del medio ambiente.</p> <p>Esto implica que los beneficiarios puedan generar ingresos suficientes y sostenibles a través de sus formas organizativas de producción pero favoreciendo el cuidado los recursos ambientales y del sector rural.</p>
	¿Se establecen medidas para mitigar posibles efectos ambientales en todas las etapas del proyecto?		X	En la resolución No. 251 de 2014 y en la presentación del proyecto en la página del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, no se especifica que se haya realizado un análisis de aspectos e impactos ambientales, por ende tampoco se evidencia que se hayan establecido medidas de mitigación de posibles efectos ambientales.
<b>Riesgo</b>	¿Se definieron los riesgos o amenazas para el proyecto?		X	En la resolución No. 251 de 2014 y en la presentación del proyecto en la página del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural no están definidos los riesgos del proyecto o al menos no son visibles en una matriz que relaciones su probabilidad vs su impacto.
	¿Dentro del financiamiento, se establecen costos para mitigar o cubrir los posibles efectos de los riesgos?		X	No, en el proyecto se especifican únicamente los montos de inversión para los planes de negocio que van a ser financiados pero al no haber una identificación de riesgos, no se estipulan tampoco los costos que podrían derivarse de los mismos.

	¿El proyecto contribuye a minimizar riesgos ambientales, económicos y sociales?	X	<p>El planteamiento del proyecto no enfatiza en el área ambiental pero las acciones que define contribuyen al crecimiento económico y social de las comunidades .El proyecto cuenta con tres componentes que son: formación de capital social asociativo y desarrollo empresarial, desarrollo y fortalecimiento de los activos físicos rurales y gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018).</p> <p>Esto implica una capacitación a las comunidades beneficiarias para la buena gestión de los recursos económicos que le sean asignados para sus emprendimientos, mejorando a su vez el acceso equitativo a servicios básicos y a una calidad de vida favorable.</p>
<b>Institucional</b>	¿Se define el marco institucional del proyecto?	X	<p>El proyecto es una iniciativa cofinanciada por el gobierno de Colombia y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), suscribiendo el 27 de septiembre de 2012 un convenio de financiación donde se establecen legalmente los alcances técnicos, administrativos y financieros para regular la ejecución del proyecto, de conformidad con el concepto favorable emitido por el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014)</p>
	¿Se definen los actores institucionales en cada una de las etapas del proyecto?	X	<p>En la resolución 251 de 2014 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se establece que el Comité Local de Evaluación y Asignación de Recursos (CLEAR), será designado como la instancia de revisión, valoración y evaluación del proyecto en cada uno de los municipios objeto de intervención.</p> <p>Este comité estará conformado por :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tres microempresarios de organizaciones que hayan sido beneficiarias de proyectos financiados por el FIDA.</li> <li>-Un representante de la Secretaria de Agricultura Departamental</li> <li>-Un representante de la Autoridad Ambiental CAR</li> <li>-Un representante del Comité Municipal de Desarrollo Rural (CMDR) o un representante de la Alcaldía Municipal</li> <li>-El coordinador de la Unidad Nacional de Coordinación o su delegado</li> </ul>



			<p>-El promotor rural del municipio</p> <p>Adicionalmente, el FIDA y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se encargan de la planificación y gestión de los recursos necesarios.</p>
	¿El proyecto cumple con la normatividad legal del país?	X	Si, ya que se acoge a los decretos gubernamentales y por ser un proyecto gestionado por el FIDA en asocio con el gobierno, debe regirse bajo unos reglamentos definidos especialmente en lo referente a las convocatorias de beneficiarios y a la asignación de recursos.
<b>Financiero</b>	¿Se han definido los costos del proyecto?	X	<p>El proyecto involucra recursos por US\$70 millones del programa Fida (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), de la ONU. (López, 2017)</p> <p>En una de sus convocatorias, el proyecto dispone de un monto de Veintisiete mil trescientos veinte millones de pesos (\$ 27.320.000.000) los cuales se destinan de la siguiente manera (Minagricultura, 2019):</p> <p>-Categoría general: veintidós mil cuatrocientos millones de pesos (\$ 22.400.000.000) destinados a cofinanciar un máximo de 560 planes de negocio.</p> <p>-Categoría jóvenes rurales: cuatro mil novecientos veinte millones de pesos (\$ 4.920.000.000) destinados a cofinanciar un máximo de ciento 123 planes de negocio.</p>
	¿Se establecieron las líneas de financiación del proyecto?	X	<p>El proyecto financia las siguientes líneas productivas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018):</p> <p>-Producción agropecuaria: procesos productivos primarios como agricultura, ganadería, acuicultura, zootecnia y silvicultura.</p> <p>-Adecuación o transformación de la producción primaria: procesos de agregación de valor a la producción primaria como actividades de acondicionamiento o adecuación de los productos para su transporte o comercialización.</p> <p>-Producción y comercialización de artesanías: procesos rudimentarios de producción de objetos de identidad cultural comunitaria, cuya materia prima básica a transformar es obtenida en la región donde habita el artesano.</p>

				<p>-Servicios al turismo rural: Servicios para el turismo de bajo impacto, ecoturismo, educación ambiental y etnoturismo, tales como alojamiento, alimentación, alquiler de semovientes para excursiones guiadas, senderismo, observación de fauna y flora, guía y reconocimiento en zonas con atractivos turísticos o ecosistemas estratégicos, entre otros.</p> <p>-Negocios verdes: prácticas de agricultura climáticamente inteligente, utilización de abonos verdes, incorporación de prácticas de agricultura de conservación, rotación y diversificación de cultivos, promoción y desarrollo de la agroforestería, implementación de BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), reducción de la quema de residuos de cosecha, gestión de los recursos hídricos, ahorro y uso eficiente del agua, utilización de variedades resistentes a plagas, enfermedades y/o tolerantes al calor, uso eficiente de fertilizantes, manejo del suelo, implementación de Sistemas Silvopastoriles, entre otros.</p> <p>-Otros servicios rurales: son proyectos de unidades de servicios rurales a la comunidad como tiendas comunitarias, talleres de confección, preparación de terrenos para la cosecha, siembra y servicios de inseminación, entre otros.</p>
	¿El análisis de la relación costo beneficio es favorable para el proyecto?		X	Dentro de la resolución 251 de 2014 y en la presentación del proyecto en la página del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se establecen los montos de inversión pero no la relación costo beneficio obtenida de la implementación de los proyectos beneficiados.
<b>Económico</b>	¿El proyecto contribuye a la generación de empleo directo e indirecto?		X	Si porque se basa en la financiación de proyectos productivos que deben tender a la rentabilidad, convirtiéndose en una fuente de empleo para el grupo beneficiario y para los involucrados en la cadena productiva relacionada.
	¿El proyecto puede contribuir a generar beneficios económicos en las comunidades?		X	Si, especialmente porque está cubriendo a población vulnerable brindándole un medio para la financiación de medios productivos que a su vez favorecen su propio sustento.  Adicionalmente, los beneficiarios cuentan con la evaluación de la viabilidad de sus propuestas y el acompañamiento permanente para orientar de forma efectiva sus ideas de negocio.

	¿El proyecto tiene indicadores económicos establecidos?		X	En la resolución 251 de 2014 y en la presentación del proyecto en la página del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, no se definen indicadores económicos.
<b>Genero</b>	¿El proyecto es inclusivo frente a la participación equitativa de hombres y mujeres?	X		Si, el proyecto establece dentro de los requisitos de acceso, que dentro de los grupos que se postulan, mínimo 3 de los representantes de las familias en cada grupo deben ser mujeres equivalente al 27 % de los miembros del grupo. Esto se evidencia en el reporte de resultados del año 2017, donde de las 22.368 familias beneficiarias, 13.193 fueron representadas por mujeres rurales. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)
	¿El proyecto establece beneficios para las mujeres en condición de vulnerabilidad?	X		Si, dentro de la población beneficiaria del proyecto establecida en el artículo 3 de la resolución 251 de 2014, se especifica las familias con jefatura de hogar femenina, así como la población desplazada, grupos étnicos y pequeños agricultores y campesinos, de los cuales las mujeres también son parte composicional.
<b>Capacitación</b>	Se definen las estrategias de capacitación?	X		Dentro de los componentes de acción del proyecto, se especifica la formación en desarrollo empresarial, asociatividad, educación financiera, cultura del ahorro y la identificación y mejora de capacidades. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)
	Se determinan los beneficiarios de la capacitación?	X		Sí, es la población que tras la postulación a las convocatorias, resulta beneficiaria permitiéndole acceder no solo al recurso financiero sino a la capacitación para la gestión operativa y financiera de su negocio.

**Fuente: El autor**

## 7.5. Comparativo con otros proyectos similares en Latinoamérica

Es importante comparar el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad, frente a otros proyectos similares en Latinoamérica para establecer las ventajas y desventajas que posee frente a otras iniciativas y las posibilidades de mejora que se podrían implementar:

**Tabla 7.3. Matriz Comparativa del Proyecto Construyendo Capacidades Rurales, Confianza y Oportunidad frente a otros proyectos latinoamericanos**

<b>Aspecto comparativo</b>	<b>Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad</b>	<b>Plan estratégico agroalimentario y agroindustrial participativo y federal 2010-2020 de Argentina</b>	<b>Política de estado para el sector agroalimentario y el desarrollo rural costarricense 2010-2021</b>
<b>Localización</b>	Colombia	Argentina	Costa Rica
<b>Propósito</b>	<p>El proyecto busca que los pobladores rurales de los municipios priorizados que se encuentren en condiciones de pobreza extrema, mejoren su calidad de vida.</p> <p>Su objetivo principal es: contribuir a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en los territorios rurales más pobres de Colombia, mediante la operación de cuatro componentes: Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial, Desarrollo y Fortalecimiento de los Activos Financieros, Gestión del Conocimiento. Capacidades y Comunicaciones y Coordinación del Proyecto (Minagricultura, 2019)</p>	<p>Dentro de la misión plantea : promover el desarrollo del sector agroalimentario y agroindustrial para beneficio de los productores, empresarios y trabajadores involucrados en el proceso productivo y de toda la sociedad argentina, como beneficiaria última de un mayor crecimiento y de un proceso sostenido y sustentable de desarrollo. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2010)</p>	<p>Desarrollar las condiciones técnicas y de servicios accesibles a los diferentes actores del sector agroalimentario, que propicien una producción moderna y competitiva, en armonía con la naturaleza y orientada por las condiciones de mercado, lo que permita su vinculación con mayores beneficios económicos y sociales, y se constituya en el motor del desarrollo de los territorios rurales. (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011)</p>
<b>Cobertura</b>	<p>Acorde a la resolución No... 251 de 2014 del Ministerio de Agricultura, se establece la cobertura para 101 municipios en 19 departamentos priorizados. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014).</p>	<p>En la elaboración del proyecto , se contó con la participación de los siguientes actores sociales, quienes a su vez se convierten en beneficiarios del mismo (Papotto, 2013):</p>	<p>El proyecto cubre a la población de los territorios rurales buscando la incorporación de los pequeños y medianos productores y productoras en los circuitos comerciales, la mejoría de</p>

		<p>-53 facultades con 500 expertos y profesionales.</p> <p>-7 mil actores de 23 provincias</p> <p>-450 escuelas agrotecnicas</p> <p>-Más de 1500 docentes y directores de las escuelas agrotecnicas.</p> <p>-Organismos internacionales como la CEPAL y el PNUD.</p> <p>-340 jóvenes de la Agricultura Familiar</p> <p>-Más de 450 mujeres agrarias -</p> <p>-Más de 130 representantes del sector económico y social.</p> <p>-Más de 140 cámaras empresariales.</p>	<p>las economías locales y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias rurales. (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011)</p>
<b>Objetivos</b>	<p>El proyecto tiene como objetivos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018):</p> <p>-Mejorar la capacidad para aprovechar el potencial productivo de los beneficiarios del proyecto para generar ingresos suficientes y sostenibles.</p> <p>-Mejorar el capital social sostenible para facilitar el acceso a los beneficiarios a servicios de desarrollo rural.</p> <p>-Desarrollar instrumentos apropiados para mejorar las capacidades de los jóvenes</p>	<p>El proyecto plantea los siguientes objetivos generales (Ministerio de agricultura, ganaderia y pesca, 2010):</p> <p>-Impulsar la generación de riqueza económica con mayor valor agregado, en particular en origen, en un contexto de competitividad sistémica, con crecimiento sustentable en el tiempo, equitativo desde lo social y sostenible desde lo ambiental.</p> <p>-Generar condiciones adecuadas para el</p>	<p>El proyecto tiene como objetivo principal:</p> <p>Elevar las condiciones de vida de la población vinculada con el sector agroalimentario, en una economía globalizada, que con-solidé un desarrollo inclusivo, sostenible y moderno, por medio del mejoramiento de la competitividad, la innovación y el desarrollo tecnológico, la gestión para el desarrollo equilibrado de los territorios rurales y de las medidas de adaptación y mitigación del cambio climático y de gestión</p>

	<p>rurales y así contribuir al relevo generacional.</p> <p>-Contribuir al mejoramiento de la seguridad alimentaria de las familias y comunidades.</p> <p>-Promover procesos de aprendizaje y escalamiento de las estrategias por parte de los Gobiernos Territoriales en el Área del Proyecto.</p>	<p>desarrollo social, organizacional y humano en todos los territorios que conforman el país priorizando la equidad, la inclusión, el arraigo y el respeto a la diversidad cultural.</p> <p>-Estimular el desarrollo productivo resguardando el equilibrio entre la competitividad sectorial y la sostenibilidad ambiental, social y económica de cada territorio constitutivo de la Argentina.</p> <p>-Garantizar desde el Estado reglas de juego claras, estables y transparentes, sostenibles en el tiempo, inclusivas de todos los actores involucrados, y fuertemente arraigadas en la institucionalidad del país. Cada uno de estos objetivos generales, cuenta a su vez con objetivos específicos.</p>	<p>agroambiental, apoyada en una articulación eficiente y eficaz de la institucionalidad pública y privada (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011).</p>
<p><b>Estrategias</b></p>	<p>Dentro del proyecto , se utilizan las siguientes estrategias (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018):</p> <p>-Contribuir a que los participantes trabajen conjuntamente y fortalezcan los lazos de confianza entre ellos.</p> <p>-Brindar acompañamiento a los participantes para que identifiquen las</p>	<p>El proyecto se basa en el modelo alternativo de desarrollo para el sector agroalimentario y agroindustrial conocido como Modelo de Valor Agregado con Desarrollo por medio del cual se promueve la inserción de Argentina en las cadenas globales de valor mundiales con una generación de valor desde el origen para impulsar un proceso de</p>	<p>El proyecto se fundamenta en 4 pilares de acción (Naciones Unidas, 2013) :</p> <p>-Pilar 1-Competitividad: planes de competitividad por agrocadenas, gestión eficiente y eficaz de mercados, facilitación para los negocios, infraestructura de apoyo a la producción, financiamiento y seguros para el desarrollo</p>

	<p>oportunidades de negocio en su zona para poder construir una propuesta viable.</p> <p>-Cofinanciar iniciativas de negocio relacionadas con cultivos, producción animal, transformación agroindustrial de productos, elaboración de artesanías y actividades turísticas entre otros.</p> <p>-Apoyar a las familias beneficiarias para que ahorren dinero para fortalecer sus negocios.</p> <p>-Capacitar a las familias en temas asociativos, técnicos y financieros.</p>	<p>desarrollo con equidad en el marco de la sustentabilidad ambiental y territorial. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2010)</p> <p>Este modelo se tomó como base para definir la misión, visión y valores del proyecto, así como los cuatro fines estratégicos para el desarrollo del mismo: Fin estratégico económico-productivo, Fin estratégico socio-cultural, Fin estratégico institucional y Fin estratégico Ambiental-Territorial. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2010)</p>	<p>agroalimentario, sanidad agroproductiva y gestión del conocimiento y tecnologías digitales.</p> <p>-Pilar 2-Innovación y desarrollo tecnológico: investigación e innovación y desarrollo de capacidades para la innovación,</p> <p>-Pilar 3-Gestión de territorios rurales y agricultura familiar: economía rural de los territorios</p> <p>-Pilar 4-Cambio climático y gestión agroambiental: variabilidad y cambio climático, agrobiodiversidad, producción limpia y manejo sostenible de tierras y otros recursos.</p>
<p><b>Recursos financieros</b></p>	<p>El proyecto dispone de un monto de Veintisiete mil trescientos veinte millones de pesos (\$ 27.320.000.000). (Minagricultura, 2019)</p> <p>Sin embargo, en 2017 Jesús Quintana, gerente del FIDA en Colombia, indico que esta entidad designa US\$70 millones para el proyecto y que pedirá una ampliación del plazo de ejecución del proyecto e implementar otra iniciativa que traería US\$35 millones más para beneficiar a las familias afectadas por la violencia. (López, 2017)</p>	<p>El plan no especifica los recursos financieros necesarios para su implementación y operación.</p>	<p>El plan no especifica los recursos financieros necesarios para su implementación y operación.</p>

<b>Recursos técnicos</b>	En el proyecto no se especifican los recursos técnicos de una forma general, ya que las propuestas de negocio son muy diversas y en base a los que sean elegidos como beneficiarios se establecerá el apoyo técnico pertinente como lo plantea la resolución No. 251 de 2014 en el literal 4 del artículo 2.	El plan no especifica los recursos técnicos necesarios para su implementación y operación.	El plan no especifica los recursos técnicos necesarios para su implementación y operación.
<b>Marco institucional</b>	<p>El proyecto es una iniciativa cofinanciada por el gobierno de Colombia y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), suscribiendo el 27 de septiembre de 2012 un convenio de financiación donde se establecen legalmente los alcances técnicos, administrativos y financieros para regular la ejecución del proyecto, de conformidad con el concepto favorable emitido por el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014)</p> <p>En la parte operativa, en la resolución 251 de 2014 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se establece que el Comité Local de Evaluación y Asignación de Recursos (CLEAR), será designado como la instancia de revisión, valoración y evaluación del proyecto en cada uno de los municipios objeto de intervención.</p>	<p>El plan surge de la articulación del Ministerio de Educación, el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, más de 43 Universidades Nacionales, más de 150 cámaras empresariales y la participación activa de 23 provincias argentinas. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2010)</p> <p>Para la parte operativa del proyecto se conformaron Unidades de Planeación Estratégica en cada una de las provincias participantes, incluyendo 12 formadores nacionales y 115 facilitadores provinciales (5 por provincia). (Felcman, y otros, 2012)</p>	Esta Política de Estado se diseñó y construyó a partir del programa de gobierno de la administración de la Presidenta Laura Chinchilla Miranda, los aportes de los gremios, especialmente propuestas específicas de la Cámara Nacional de la Agricultura y Agroindustria, de la Unión Nacional de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios (UPANACIONAL) y de la Unión Nacional de Productores Agropecuarios Costarricenses (UNAG). También recibió aportes del sector productivo y de organismos internacionales como CEPAL, FAO, IICA y RUTA. (Villegas, 2013)
	Se especifica que la población objetivo del proyecto son: pequeños	El plan está enfocado a lograr de Argentina se convierta en un líder	La política busca mejorar las condiciones de vida e ingresos de la población



<p><b>Comunidad a impactar</b></p>	<p>agricultores, campesinos, pueblos indígenas, comunidades afrocolombianas, familias con jefatura de hogar femenino, jóvenes rurales, víctimas del conflicto, familias rurales desplazadas forzosamente y población Red Unidos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)</p>	<p>agroalimentario impulsando la exportación de varios de sus productos.</p> <p>El plan involucra a 23 provincias argentinas donde los Facilitadores Provinciales se encargaron de lograr el involucramiento y generación de compromiso por parte de los niveles políticos, académicos y tecnológicos de cada provincia. (Felcman, y otros, 2012)</p>	<p>nacional vinculada con el sector agroalimentario. (Villegas, 2013)</p> <p>En la misión, se especifica el desarrollo de condiciones técnicas y servicios accesibles a los diferentes actores del sector agroalimentario. (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011)</p>
<p><b>Impacto económico</b></p>	<p>En el proyecto se han involucrado recursos que han favorecido a muchas familias rurales para el desarrollo de sus ideas de negocio.</p> <p>En 2014 y 2017 se dio apertura a 2 convocatorias para el impulso a iniciativas productivas y planes de negocio rurales, que permitieron invertir en el desarrollo rural un monto de \$17.386.281.831 entre familias pobres de la zona rural, beneficiando así a un total de 22.368 familias. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)</p>	<p>En este aspecto, cumpliendo con el Fin Estratégico Económico-Productivo el plan proyecta los siguientes objetivos (Felcman, y otros, 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar el volumen de producción agroalimentaria y agroindustrial argentina, con mayor valor agregado, en particular en el lugar de origen, haciendo crecer el número de productores y empresarios del sector.</li> <li>-Incrementar la productividad de los factores de producción agroalimentaria y agroindustrial argentinos.</li> <li>-Aumentar el volumen de las producciones agroalimentarias y agroindustriales argentinas, con énfasis en las producciones con</li> </ul>	<p>En este aspecto, uno de los objetivos específicos del proyecto, plantea:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevar el nivel de competitividad del sector agroalimentario costarricense, en su aporte al PIB, a las exportaciones, al empleo, a la inversión productiva, a la rentabilidad y al nivel de ingresos de los productores, por medio de programas diferenciados y servicios de calidad que respondan a las demandas del sector productivo. (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011)</li> </ul> <p>En el pilar de competitividad, se desarrollan estrategias para dar cumplimiento a este objetivo, tales como: gestión eficiente y eficaz de mercados, infraestructura de apoyo a la producción y planes de</p>

		mayor valor agregado, en particular en el lugar de origen.	competitividad por agro cadenas.  A nivel económico, se proyecta un crecimiento del ingreso per cápita de US\$ 17.000 en 2021 y un crecimiento basado en la innovación, tecnología y ciencia con un bajo nivel de desempleo. (Villegas, 2013)
<b>Impacto Social</b>	<p>Según Jesús Quintana, gerente del FIDA en Colombia, a 2017 hay 1000 grupos de emprendedores en los diferentes proyectos y la meta es llegar a 5000. (López, 2017)</p> <p>Se evidencia que el proyecto favorece la participación comunitaria y la gestión de ideas productivas dentro de las comunidades.</p> <p>Se ha destacado la importancia del rol femenino, beneficiando a 13.193 familias rurales representadas por mujeres rurales. Adicionalmente a la asignación de los recursos, las familias beneficiarias han recibido capacitación en gestión e iniciativas productivas y educación financiera.</p>	<p>En este aspecto, cumpliendo con el Fin Estratégico Socio-Cultural el plan proyecta los siguientes objetivos (Felcman, y otros, 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar la disponibilidad de alimentos en el mercado interno argentino.</li> <li>-Estimular el arraigo de la población rural en condiciones de vida digna y con claras perspectivas de progreso individual y social.</li> <li>-Estimular procesos de desarrollo local a partir de producciones agroalimentarias y agroindustriales diferenciadas que refuercen los lazos entre territorio, población y mercado.</li> </ul>	<p>En este aspecto, dos de los objetivos específicos plantean (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer e integrar las actividades innovadoras y de generación y transferencia de tecnología agroalimentaria y sus vínculos entre las diferentes entidades competentes, públicas y privadas.</li> <li>- Fomentar el desarrollo equilibrado de territorios rurales y el rescate y mejoramiento de la agricultura familiar, lo cual propicie espacios de participación proactiva y articulada con los circuitos comerciales, mejoramiento de las economías rurales y la sostenibilidad de los recursos naturales.</li> </ul> <p>Se proyecta una reducción de la pobreza, equidad en oportunidades y acceso a servicios básicos y reducción de la brecha entre ciudad y campo. (Villegas, 2013)</p>

<p><b>Impacto ambiental</b></p>	<p>En la convocatoria de 2017, 2902 familiar pertenecientes a 180 grupos se beneficiaron a través de recursos para iniciativas ambientales. Se fortalecieron 562 iniciativas relacionadas con mitigar los riesgos ambientales en el territorio mediante iniciativas asociativas y comunitarias, desarrollo de prácticas de agricultura climáticamente inteligente, prácticas de gestión para disminuir la vulnerabilidad del entorno, producción agrícola y pecuaria y seguridad alimentaria.</p>	<p>En este aspecto, cumpliendo con el Fin Estratégico Ambiental-Territorial, el plan proyecta los siguientes objetivos (Felcman, y otros, 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar la sustentabilidad ambiental.</li> </ul>	<p>En este aspecto, uno de los objetivos específico plantea (Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover los esfuerzos intersectoriales para prevenir, mitigar y adaptarse al pro-ceso de cambio climático y lograr una gestión agroambiental de excelencia, que además de favorecer la sostenibilidad de los procesos productivos, permita una mayor diferenciación de la oferta exportable nacional en los mercados mundiales.</li> </ul> <p>Adicionalmente, se busca el logro de un país sostenible, con responsabilidad ambiental, autosuficiencia energética y carbono neutral.</p>
---------------------------------	---	--	---

**Fuente: el autor**

## 8. Conclusiones

Al analizar el contexto global y nacional del sector rural, es evidente que es un sector que ha sido rezagado tradicionalmente de la economía, donde las políticas de protección hacia la producción y comercialización de sus bienes y servicios han sido deficientes en algunos casos, generando desigualdad social, pobreza, desabastecimiento y deterioro de las tierras aptas para cultivo y beneficiando únicamente a terratenientes o grandes aglomerados económicos.

Sin embargo, el campo ha entrado a formar parte de las agendas internacionales, donde los países se han tomado un espacio para analizar e implementar estrategias enfocadas a potencializar la producción campesina e integrarla como parte fundamental del ciclo económico y como factor para la seguridad alimentaria, crecimiento y competitividad de un país involucrando aspectos económicos, sociales y ambientales. Especialmente, en el siglo XXI, los países han implementado programas ya sea en unidad o en bloque, tendientes a favorecer la producción del sector rural y a generar beneficios para sus habitantes.

Desde la Unión Europea, pasando por Asia y África, hasta Latinoamérica, se ha evidenciado la implementación de políticas, programas y estrategias en pro del sector rural, para fortalecerlo y sacar un aprovechamiento de aquellos productos y servicios que pueden ser representativos dentro del consumo y economía nacional y que pueden pasar a formar parte vital de la balanza comercial de un país a través de las exportaciones. Sin embargo, aún existen muchos conflictos relacionados con la tenencia de la tierra, su uso adecuado y explotación, con la protección eco sistémica y las garantías y calidad de vida de los trabajadores rurales, lo que se ha convertido en un reto de transformación a nivel mundial por parte de entidades como la CEPAL de las Naciones Unidas, la FAO, el RIMISP y el FIDA, entre otros, quienes trabajan

arduamente con asesoría y financiamiento de diferentes programas para cumplir los objetivos de hambre cero y seguridad alimentaria a nivel mundial proyectados al año 2030.

En el contexto nacional colombiano, este trabajo ha sido evidente por medio del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad, el cual es financiado por el FIDA en asocio con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, donde se ha establecido como objetivo el mejorar las condiciones de vida, ingreso y empleo de las zonas rurales más pobres del país, implementando estrategias de financiación y acompañamiento para el desarrollo de proyectos productivos. El resultado ha beneficiado entre 2014 y 2017 a 22.368 familias que han podido acceder a los recursos para la implementación de sus proyectos favoreciendo su economía familiar y generando un aporte a la economía nacional.

Sin embargo, aunque el proyecto tiene una cobertura amplia en 19 departamentos del país, hay zonas que aún pueden ser inaccesibles por razones de conflictos violentos, cultivos ilícitos, minería ilegal o propiedad de la tierra, lo que implica que no tenga un alcance a nivel nacional y algunos municipios queden excluidos de acceder a estos beneficios.

En cuanto a la evaluación del proyecto, se evidencia que hay una gestión de recursos proporcionados en su mayoría por el FIDA, y que se realizan convocatorias para la selección de las familias beneficiarias evaluando la viabilidad de cada proyecto postulado y promoviendo beneficios económicos, sociales y ambientales significativos. Sin embargo, en el proyecto no se definen los riesgos que puedan presentarse, los aspectos e impactos ambientales ni la forma de contrarrestarlos, el riesgo de que un grupo familiar decida abandonar el proyecto tras ser aprobado e implementado y el aseguramiento de la continuidad de los proyectos cuando se

termine la gestión del FIDA y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que según ampliación estaría vigente hasta el 2020.

Frente a la comparación que se realiza del proyecto con la política argentina y costarricense, el proyecto colombiano es una gestión de un organismo internacional, el FIDA, quien entro con la propuesta al país y la implemento en asocio con el gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Sin embargo, en Argentina, la política surgió a raíz de un conflicto interno donde la población rural fue seriamente afectada y se dio una crisis de desabastecimiento interno, llevando a la presidencia a generar el proyecto en asocio con los actores sociales involucrados. En Costa Rica, la iniciativa también se dio como una propuesta presidencial, apoyada por diversos actores sociales que estaban a favor de proteger al sector agroalimentario del país.

La propuesta Colombiana se enfoca en una población específica en las zonas rurales más pobres del país, mientras que las propuestas argentina y costarricense se enfocan en una cobertura nacional. El factor común en estos proyectos es que son propuestas recientes que aun están en su fase operativa y que se han dado como un primer paso de protección y fortalecimiento del sector rural en cada país.

Finalmente, ante la ausencia de resultados de la operatividad de los proyectos argentino y costarricense, no fue posible realizar una comparación de los resultados generados por cada proyecto. Sin embargo, en el caso colombiano, se evidencia que el proyecto implementado es de alto impacto social, económico y ambiental porque ha favorecido a familias en condición de vulnerabilidad, ha promovido el rol y participación femenina y juvenil y ha permitido construir

proyectos productivos en las comunidades asegurando un sustento familiar propio y el aporte a la económica nacional a través de propuestas viables y rentables.

## **9. Opinión personal**

Considero que el desarrollo del presente trabajo contribuye a dar una mirada crítica al sector del campo y evaluar las alternativas de cambio que se han planteado para el mismo. Existen propuestas que pueden mejorar muchísimo la situación en cuanto a la producción agropecuaria se refiere y a la gestión de las alternativas productivas, contribuyendo a su vez a que los habitantes rurales tengan mejores condiciones de vida y oportunidades.

Al evaluar la gestión del proyecto, se puede determinar de qué manera ha impactado al sector rural y si realmente ha aportado para que su población sea beneficiada y cuente con los recursos necesarios y la asesoría para la implementación de sus ideas de negocio. Se ve que el proyecto ha sido eficaz, pero en su planificación no se han tomado en cuenta factores de importancia como los recursos técnicos, los impactos ambientales y la gestión de los riesgos asociados los cuales también son de importancia.

Esta evaluación aporta para dar un conocimiento parcial de la gestión realizada en el campo colombiano a través de este proyecto enfocado al sector rural, y la forma como se gestionan proyectos similares en otros países, determinando un aprendizaje que se puede tomar, replicar y mejorar para la gestión en Colombia.

## 9. Bibliografía

- Agencia de Desarrollo Rural. (2018). *Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural*. Agencia de Desarrollo Rural. Obtenido de <https://www.adr.gov.co/normograma/Paginas/decreto-unico-reglamentario-del-Sector-Administrativo-Agropecuario-Pesquero-y-de-Desarrollo-Rural.aspx>
- Arias, L. (25 de Octubre de 2019). *SOS por los trabajadores del campo colombiano*. Universidad de los Andes. Obtenido de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2019/10/25/sos-por-los-trabajadores-del-campo-colombiano/>
- Ávila, H. (2015). Tendencias recientes en los estudios de Geografía rural. Desarrollos teóricos y líneas de investigación en países de América Latina. *Investigaciones geográficas, boletín del Instituto de Geografía*, 75-90. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0188461116300073>
- Banco Mundial. (2019). *Tierras agrícolas (% del área de tierra)*. Banco mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.ARBL.ZS>
- Baribbi, A., & Spijkers, P. (2011). *Campesinos, tierra y desarrollo rural: Reflexiones desde la experiencia del Tercer Laboratorio de Paz*. Unión Europea. Obtenido de [http://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/projects/cartilla\\_tierra\\_y\\_desarrollo\\_lab\\_paz\\_iii\\_es.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/projects/cartilla_tierra_y_desarrollo_lab_paz_iii_es.pdf)
- Cedrés, M., & Maillot, M. (2019). *Antecedentes: Estudios del Sector Agropecuario y Pobreza Rural*. Zona económica. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/node/3485>



Cohen, E., & Martínez, R. (2004). *Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Cepal. Obtenido de

[https://dds.cepal.org/redesoc/archivos\\_recurso/242/Manual\\_dds\\_200408.pdf](https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recurso/242/Manual_dds_200408.pdf)

Comisión Europea. (2013). *La política agrícola común en pocas palabras*. Comisión Europea.

Obtenido de [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance\\_es](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance_es)

Di Virgilio, M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y*

*proyectos sociales*. Unicef. Obtenido de <https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>

Dirección general de inversiones públicas. (2017). *Guía metodológica general para la formulación y evaluación de programas y proyectos de inversión pública*.

PreventionWeb. Obtenido de

[https://www.preventionweb.net/files/32088\\_guiametodologicageneral.pdf](https://www.preventionweb.net/files/32088_guiametodologicageneral.pdf)

Echavarría, M. (2011). *El negocio de las tierras africanas*. Ecología política. Obtenido de

<https://www.ecologiapolitica.info/?p=4238>

FAO. (2017). *América Latina y el Caribe es la región con la mayor desigualdad en la distribución de la tierra*. FAO. Obtenido de

<http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/879000/>

FAO. (2018). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.

Obtenido de <http://www.fao.org/news/story/es/item/1175226/icode/>

FAO. (s.f.). *Las organizaciones campesinas en América Latina*. Obtenido de

<http://www.fao.org/3/t3666s/t3666s04.htm>

Felcman, I., Blutman, G., Bobeck, P., Engh, L., Velásquez, R., Azcorra, A., & Goyburu, L.

(2012). *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-*

*2020 PEA*<sup>2</sup>. Argentina: Universidad Nacional de San Juan. Obtenido de

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/capitulo-3-pea-felcman.pdf>

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). (2016). *Informe sobre el desarrollo rural*

*2016*. Obtenido de [https://www.ifad.org/documents/30600024/e4074fb7-d0d7-4771-](https://www.ifad.org/documents/30600024/e4074fb7-d0d7-4771-91a7-9a11814d39d5)

[91a7-9a11814d39d5](https://www.ifad.org/documents/30600024/e4074fb7-d0d7-4771-91a7-9a11814d39d5)

Fondo para el financiamiento del sector agropecuario. (2013). *En el campo están las*

*oportunidades para Colombia*. Obtenido de [https://www.finagro.com.co/noticias/en-el-](https://www.finagro.com.co/noticias/en-el-campo-est%3%A1n-las-oportunidades-para-colombia)

[campo-est%3%A1n-las-oportunidades-para-colombia](https://www.finagro.com.co/noticias/en-el-campo-est%3%A1n-las-oportunidades-para-colombia)

Fuentes, J., Mendoza, E., & Díaz, E. (2014). *Proyecto Ley General de Tierras, reforma agraria y*

*desarrollo rural integral desde la visión de las comunidades y los pueblos rurales*.

Corporación Yira Castro. Obtenido de [http://cyjiracastro.org.co/wp-](http://cyjiracastro.org.co/wp-content/uploads/2017/02/LEY-DE-TIERRAS.pdf)

[content/uploads/2017/02/LEY-DE-TIERRAS.pdf](http://cyjiracastro.org.co/wp-content/uploads/2017/02/LEY-DE-TIERRAS.pdf)

Fundación BBVA Microfinanzas. (16 de Octubre de 2017). *Objetivo 2: Poner fin al hambre,*

*lograr seguridad alimentaria y mejora de la nutrición, y promover agricultura*

*sostenible*. Obtenido de <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/ods-2-hambre-cero/>

González, Z. (2016). *Metodología para el seguimiento de proyectos productivos en el marco del*

*desarrollo alternativo en Colombia*. Universidad Militar. Obtenido de

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7795/Ar%EDculo\\_Metodologia%20para%20el%20seguimiento%20de%20Proyectos%20Productivos%20en%20el%20Marco%20del%20Desarrollo%20Alternativo.pdf;jsessionid=01096D4FF8CB7C562F530748E3CCE134?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7795/Ar%EDculo_Metodologia%20para%20el%20seguimiento%20de%20Proyectos%20Productivos%20en%20el%20Marco%20del%20Desarrollo%20Alternativo.pdf;jsessionid=01096D4FF8CB7C562F530748E3CCE134?sequence=1)

Grain. (2015). *La contra-reforma agraria en Asia: nuevas leyes le arrebatan la tierra a los campesinos*. Obtenido de <https://www.grain.org/es/article/5214-la-contra-reforma-agraria-en-asia-nuevas-leyes-le-arrebatan-la-tierra-a-los-campesinos#recuadro%202>

López, N. (20 de Octubre de 2017). Plan para formar a campesinos como empresarios. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/plan-para-formar-a-campesinos-como-empresarios-510865>

Minagricultura. (2019). *Proyecto Construyendo Capacidades Rurales Empresariales Confianza y Oportunidad: conformación banco de propuestas para la cofinanciación de planes de negocio para grupos con negocio en marcha, sin negocio en marcha y grupos de jóvenes rurales*. Obtenido de [https://ariguanimagdalena.micolombiadigital.gov.co/sites/ariguanimagdalena/content/files/000023/1105\\_tdr-convocatoria-2019.pdf](https://ariguanimagdalena.micolombiadigital.gov.co/sites/ariguanimagdalena/content/files/000023/1105_tdr-convocatoria-2019.pdf)

Minagricultura. (2020). *Entidades*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/Entidades.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014). *Proyecto construyendo capacidades rurales empresariales, confianza y oportunidad*. Colombia. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/T%C3%A9rminos%20de%20Referencia.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014). *Resolución 251 del 29 de Mayo de 2014*.

Obtenido de

[http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol\\_fb70e1502db60280e0430a0101510280](http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_fb70e1502db60280e0430a0101510280)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). *Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales*. Colombia. Obtenido de

[https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos/Paginas/Proyecto\\_Construyendo\\_Capacidades\\_Empresariales.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos/Paginas/Proyecto_Construyendo_Capacidades_Empresariales.aspx)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). *Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad*. Colombia. Obtenido de

<https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-Construyendo-Capacidades-Empresariales-Rurales-Confianza-y-Oportunidad.aspx>

Ministerio de agricultura, ganadería y pesca. (2010). *Plan estratégico, agroalimentario y agroindustrial participativo y federal 2010-2020*. Argentina. Obtenido de

[https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta\\_000001-libro\\_pea\\_argentina\\_lider\\_agroalimentario.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_000001-libro_pea_argentina_lider_agroalimentario.pdf)

Naciones Unidas. (2013). *Políticas para la Agricultura en América Latina y el Caribe: competitividad, sostenibilidad e inclusión social*. Cepal. Obtenido de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7045/1/LCL3646\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7045/1/LCL3646_es.pdf)

Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. Obtenido de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). *II Seminario Regional sobre Agroecología en América Latina y el Caribe*. Obtenido de

<http://www.fao.org/3/a-bp101s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). *Marco de la FAO sobre pobreza extrema rural*. Roma. Obtenido de

<http://www.fao.org/3/ca4811es/CA4811ES.pdf>

Papotto, D. (2013). Argentina: el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, Participativo y Federal 2010-2020. En N. Unidas, *Políticas para la agricultura en América Latina y el Caribe: competitividad, sostenibilidad e inclusión social*. Obtenido de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7048/LCL3646\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7048/LCL3646_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Plataforma de seguridad alimentaria y nutricional. (s.f.). *Plan estratégico agroalimentario y agroindustrial participativo y federal 2010-2020*. Argentina: Plataforma de seguridad alimentaria y nutricional. Obtenido de <https://plataformacelac.org/politica/532>

Redacción Nacional. (14 de Octubre de 2014). Preocupante situación del campo colombiano, revela planeación nacional. *El Espectador*. Obtenido de

<https://www.elespectador.com/noticias/nacional/preocupante-situacion-del-campo-colombiano-revela-plane-articulo-522143>

Rey, E., Lizcano, J., & Asprilla, Y. (2014). Las unidades agrícolas familiares (UAF), un instrumento de política rural en Colombia. *Tecnogestión*. Obtenido de

<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tecges/article/view/8290>

- RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (28 de Febrero de 2019). *Las alternativas de la Agricultura Familiar en Colombia*. Obtenido de <https://rimisp.org/noticia/las-alternativas-de-la-agricultura-familiar-en-colombia/>
- Roura, H., & Cepeda, H. (1999). *Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural*. Cepal. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5557/S9911908\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5557/S9911908_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santacoloma, L. (2015). *Importancia de la economía campesina en los contextos contemporáneos: una mirada al caso colombiano*. Unilibre Cali. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a04.pdf>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2011). *Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021*. San José de Costa Rica. Obtenido de [https://www.inder.go.cr/acerca\\_del\\_inder/politicas\\_publicas/documentos/Politica-sector-agro-2010-2021.pdf](https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/Politica-sector-agro-2010-2021.pdf)
- Vargas, J. (07 de Mayo de 2018). El campo en la próxima década. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/el-campo-en-la-proxima-decada-516911>
- Vilches, A., Gil, D., Toscano, J., & Macías, O. (2014). *Desarrollo rural y sostenibilidad*. Organización de Estados Iberoamericanos. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=22>

Villegas, M. (2013). Costa Rica: la política de estado para el sector agroalimentario y el desarrollo rural costarricense 2010-2021. En N. Unidas, *Políticas para la agricultura en América Latina y el Caribe: competitividad, sostenibilidad e inclusión social*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7048/LCL3646\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7048/LCL3646_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)