



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

JULIO 2016 - DICIEMBRE 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Territorial alternativo a la producción de cultivos ilícitos

Nro. Proyecto: CO-M1089 - Proyecto No.: ATN/ME-13560-CO

Propósito: Afinar y llevar a una escala suficiente en 16 regiones de Colombia, un método probado para la sustitución de cultivos ilícitos, basado en asistencia técnica y mejora del clima de negocio para la vinculación de pequeños productores con mercados de alto valor, para su posterior aplicación más generalizada por el Gobierno en el marco de las políticas de sustitución de cultivos ilícitos.

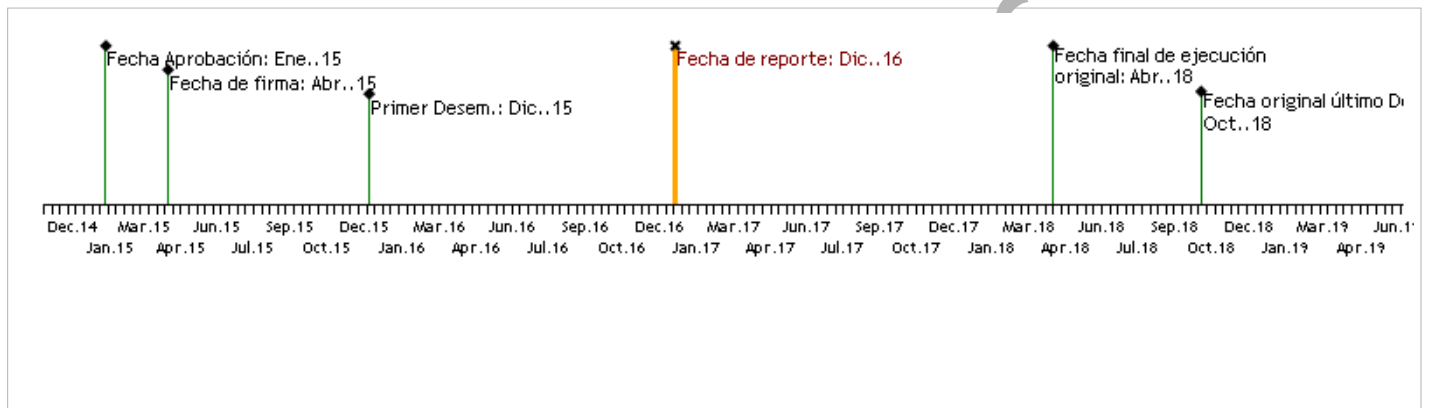
País Administrador
COLOMBIA

País Beneficiario
COLOMBIA

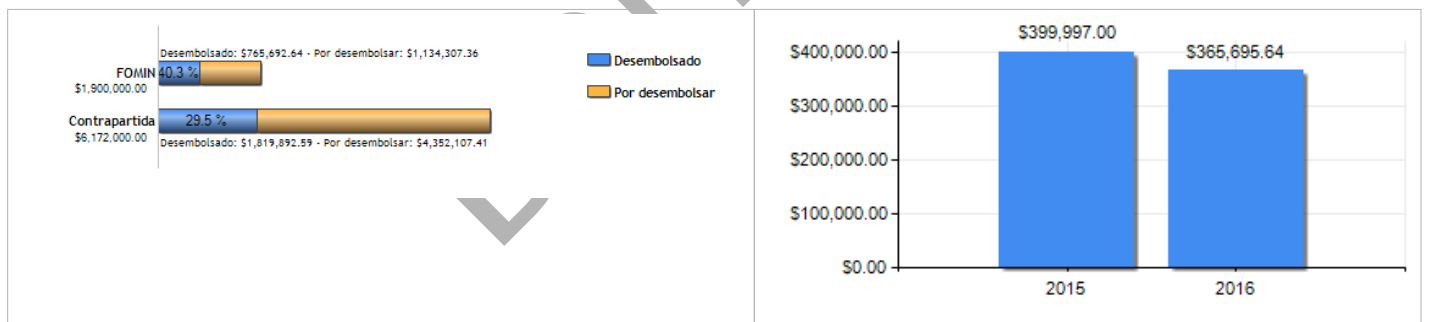
Agencia Ejecutora: Oficina de Naciones Unidas contra el Delito y la Droga

Líder equipo de diseño: MARTHA LUCÍA MUÑOZ
Líder equipo de supervisión: MARTHA LUCÍA MUÑOZ

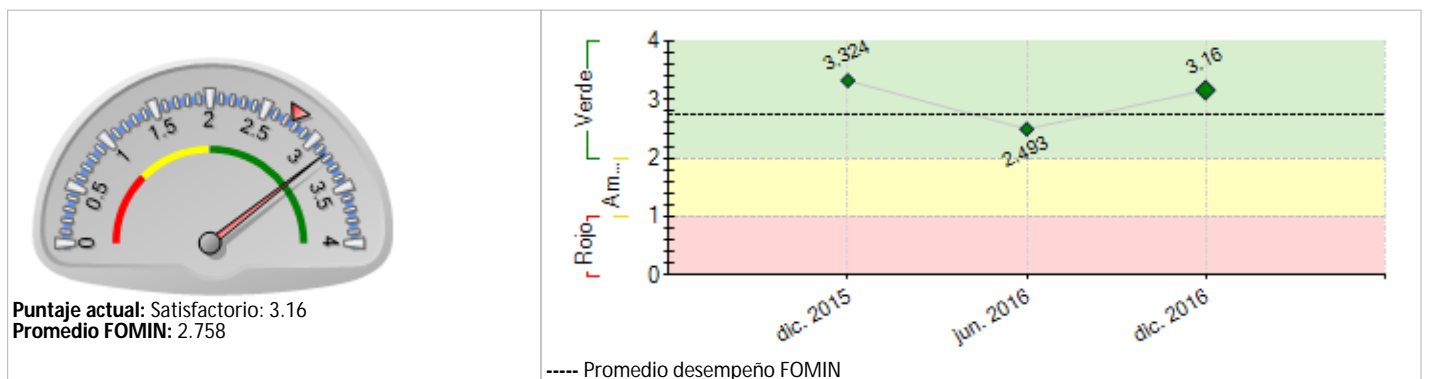
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

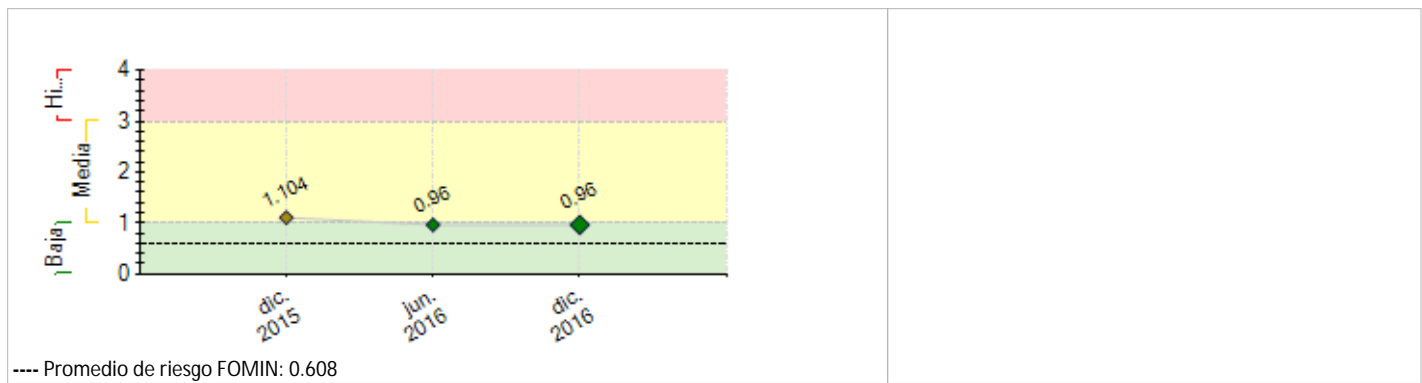
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Baja

Adquisiciones: Baja

Capacidad Técnica: Baja



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Uno de los principales resultados es la finalización de la aplicación y análisis de la encuesta diagnóstica que identificó las debilidades de las organizaciones y su estado actual en diferentes componentes. Esto permitió el desarrollo de planes de acción personalizados para cada una de las 150 organizaciones, que incluyen las actividades necesarias para lograr mejoras en los componentes financiero, socioempresarial, técnico-productivo, y comercial; y que se encuentran en proceso de concertación.

Así mismo se realizó el proceso de caracterización de la oferta productiva de las 150 organizaciones beneficiarias y se desarrollaron fichas técnicas para los diferentes productos de las organizaciones. Esto permitió contar con un panorama claro de las características y disponibilidad de productos de las 13 líneas productivas beneficiadas, en términos de descripción de los productos, variedades o raza, calidades, disponibilidad y características de infraestructura, y de volúmenes y estacionalidad de la producción.

Por otro lado, se logró la capacitación de cerca del 50% de las organizaciones en temas tales como asociatividad, planeación estratégica, gestión contable y financiera, entre otros, temáticas necesarias para el aumento de la sostenibilidad organizacional. Estas capacitaciones serán complementadas con el desarrollo de planes estratégicos, de negocio, y de mercadeo para fortalecer aún más las organizaciones.

Se ha trabajado en la construcción y dotación de 25 entros de acopio

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el segundo semestre del año 2016 el trabajo con las organizaciones beneficiarias se centró en capacitación y entrenamiento. Se entregaron capacitaciones en Buenas Prácticas Agrícolas CPA (91 orgs), Gestión contable y financiera (89 orgs), Planeación Estratégica (46 orgs) y Asociatividad y DEL (53 orgs). Entre los beneficiarios que recibieron la capacitación se encuentran aproximadamente el 15% de los líderes seleccionados.

Se logró la participación de 12 organizaciones en eventos nacionales e internacionales. De la participación en la feria mundial de café se consiguió la exportación de café verde a Irlanda por parte de una organización del Huila.

Se avanzó en la consecución de aliados estratégicos para el proyecto tales como Fedecacao, y el Programa Mundial de Alimentos PMA. Con este último se logró la firma de un convenio con para incluir los productos de desarrollo alternativo en los kits alimentarios entregados a la población.

Se apoyó a 7 organizaciones con el rediseño de sus logos, etiquetas y empaques. Se beneficiará a 100 organizaciones (75 orgs recibirán sacos para granos de café y cacao, y 25 orgs recibirán cajas para el empaque de frutas y hortalizas) con nuevos empaques que incluyen el Sello de Desarrollo Alternativo desarrollado por el proyecto.

Se adelantó el diseño y desarrollo del software de gestión empresarial, que se encuentra en proceso de iniciar pruebas para su instalación en las organizaciones y la capacitación a los beneficiarios

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: Contribuir a consolidar un cambio de vocación productiva territorial en 16 regiones de Colombia mediante la provisión de incentivos reales de mercado complementarios a las políticas gubernamentales de sustitución de cultivos ilícitos.	I.1	Incremento promedio en ingresos por ventas por organización de productos comercializados (palmito, miel, chocolate) en grandes almacenes en el mercado nacional.	0			30 Mar. 2019	0	
	I.2	Incremento promedio en ingresos por ventas por organización de productos comercializados en mercados internacionales (cacao, café).	0			20 Mar. 2019	0	
	I.3	Incremento de ingresos de los hogares para los pequeños productores participantes en el proyecto.	0			20 Mar. 2019	0	
	I.4	Incremento promedio en empleo en granjas participantes.	0			20 Mar. 2019	0	
	I.5	Un incremento de ventas en el mercado nacional e internacional en un 15%: un 5% en el primer año, 10% en el segundo y 15% en el tercer año.	0	5 Abr. 2016	10 Abr. 2017	15 Mar. 2019	41.91 Mar. 2016	
	I.6	Un 45% de incremento en hectáreas de superficie dedicadas a la producción de cultivos legales por pequeños productores beneficiarios	0			45 Mar. 2019	0	
Propósito: Afinar y llevar a una escala suficiente en 16 regiones de Colombia, un método probado para la sustitución de cultivos ilícitos, basado en asistencia técnica y mejora del clima de negocio para la vinculación de pequeños productores con mercados de alto valor, para su posterior aplicación más generalizada por el Gobierno en el marco de las políticas de sustitución de cultivos ilícitos.	R.1	Por lo menos 10,000 pequeños productores aplicando mejores prácticas financieras, de gestión de calidad y de mercadeo en su negocio. Desagregado por sexo y ubicación	0			10000 Sep. 2018	0	
	R.2	2 nuevos mercados nacionales abiertos por las actividades del proyecto.	0			2 Mar. 2019	21 Dic. 2015	
	R.3	4 nuevas líneas de productos lanzadas y comercializadas	0			4 Sep. 2018	3 Jun. 2016	
	R.4	Por lo menos 30 organizaciones de productores habiendo suscrito acuerdos para mejorar el acceso al financiamiento para la producción (FINAGRO), el acceso a mercados (servicios de comercialización, certificación de calidad), o servicios gubernamentales.	0			30 Abr. 2018	0	
	R.5	Al menos 20 negocios consolidados en mercados de alto valor.	0			20 Sep. 2018	3 Oct. 2015	
	R.6	7 organizaciones graduadas del proyecto y recibiendo servicios al 130% del total de cobertura de costo	0			7 Feb. 2019	0	
	R.7	Por lo menos 3 nuevos mercados internacionales establecidos.	0			3 Mar. 2019	3 Dic. 2015	
Componente 1: ACUERDOS PÚBLICOS-PRIVADOS PARA LA CONSOLIDACIÓN TERRITORIAL EN LAS REGIONES Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C1.11	Número de mujeres capacitadas en asociatividad para asumir el liderazgo de organizaciones de productores.	0			200 Mar. 2018	487 Dic. 2016	Finalizado
	C1.12	Al menos el 70% de los líderes rurales de las organizaciones cumplen con sus roles y se encuentran comprometidos con el desarrollo empresarial de su organización.	0			70 Mar. 2017	1 Dic. 2016	Finalizado
	C1.13	Al menos 6 acuerdos de colaboración entre el sector público, ONG, grandes inversores corporativos, y centros de investigación.	0			6 Mar. 2017	6 Jul. 2016	En curso
	C1.14	400 líderes regionales capacitados para conducir procesos de gobernanza regional basados en la producción de cultivos legales.	0			400 Mar. 2018	531 Dic. 2016	En curso
	C1.15	Se habrá logrado la financiación de al menos 3 proyectos presentados por las organizaciones.	0			3 Mar. 2018	17 Dic. 2016	En curso
	C1.16	Al menos el 50% de las alianzas y acuerdos se habrán ejecutado.	0			50 Mar. 2018		
Componente 2: DESARROLLO DE NEGOCIOS EN MERCADOS DE ALTO VALOR Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C2.11	Al menos 60% de las organizaciones capacitadas con diferentes niveles de asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos, gestión de calidad y certificación; mercadeo, y gestión logística.	0			60 Mar. 2017	150 Oct. 2016	Finalizado
	C2.12	Mínimo dos alianzas consolidadas con instituciones de ciencia y tecnología y otras del sector público y privados.	0			2 Mar. 2017	2 Jul. 2016	En curso
	C2.13	6000 pequeños productores dotados con capacidades para la comercialización de alto valor productos bajo la marca (cacao, café, chocolate gourmet, preservas de palmito, miel, y yuca).	0			6000 Mar. 2018	17102 Jun. 2016	Finalizado
	C2.14	Al menos el 70% de cumplimiento de los planes de mejora productiva ya establecidos y concertados con las organizaciones.	0			70 Mar. 2018	36 Dic. 2016	En curso
	C2.15	Al menos el 30% de los asociados que hacen parte de los procesos de manejo post-cosecha se certifican como manipuladores de alimentos.	0			30 Mar. 2018		
	C2.16	El 70% de las organizaciones habrán implementado al menos una actividad para la conservación del medio ambiente.	0			70 Mar. 2018	1 May. 2015	En curso
	C2.17	Al menos 6000 pequeños productores con acceso a financiamiento rural	0			6000 Mar. 2018	0 Ene. 2016	Finalizado
	C2.18	Al menos 6 agrupamientos de productores desarrollados regionalmente en el marco del proyecto en rubros como el cacao diferenciado y la yuca	0			6 Mar. 2019		
	C2.19	100% de las organizaciones del proyecto con producto cacao y café son capacitadas y acompañadas en la catación de sus productos	0			100 Mar. 2019	1 Jul. 2015	En curso
Componente 3: ASOCIATIVIDAD Y ESTRUCTURA DE BIENES COLECTIVOS Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C3.11	Al menos 6 organizaciones comercializan sus productos a través de la plataforma de comercialización y logística.	0			6 Mar. 2017		
	C3.12	Una red de servicios empresariales constituida en asociación estratégica con entidades de promoción internacional	0			1 Mar. 2017	1 Jun. 2016	Finalizado
	C3.13	El 10% de las personas encuestadas del mercado objetivo reconocen el sello de los productos y de este el 80% tiene una aceptación buena de los productos	0			10 Mar. 2018		
	C3.14	El 10 % de las organizaciones con producto transformado, habrán adoptado un sello	0			10 Mar. 2017	1 Jun. 2016	Finalizado
Componente 4: GENERACION DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS DE ESCALAMIENTO Y DIFUSIÓN DEL MODELO PARA INCIDIR EN LA POLÍTICA PÚBLICA. Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C4.11	Al menos 5 entidades públicas o privadas (Unidad de Consolidación, Gobernaciones, Cámaras de Comercio, universidades, ONG's, cooperación internacional, organizaciones, entre otras) muestran interés y disponen de recursos para replicar y disseminar el modelo, total o parcialmente.	0			5 Mar. 2017		
	C4.12	Un modelo sistematizado basado en una evaluación de impacto que valide la teoría del escalamiento del proyecto, la adecuación del modelo, y el mantenimiento de su efectividad..	0			1 Abr. 2018		

C4.I3	El proyecto mantiene un flujo de entrada de nuevas organizaciones interesadas de 50 organizaciones por año.	0	50	100	150	50	En curso
			Abr. 2016	Abr. 2017	Abr. 2018	Ene. 2015	
C4.I4	El reconocimiento de mercado de los servicios del proyecto y del sello se traducen en una fidelización de las organizaciones graduadas de al menos un 50%.	0			50		
					Abr. 2018		

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0 Condiciones previas	6	Oct. 2015	6	Sep. 2015	Logrado
H1 Regiones seleccionadas con acuerdos constituidos y una estructura de gobernanza	16	Abr. 2016	16	Abr. 2016	Logrado
H2 Marca propia desarrollada para la comercialización de los productos en mercados de alto valor desarrollados.	1	Abr. 2016	1	Abr. 2016	Logrado
H3 6 acuerdos de colaboración entre el sector público, ONG, grandes inversores corporativos, y centros de investigación	6	Abr. 2017			
H4 Al menos el 60% de las organizaciones capacitadas con diferentes niveles de asistencia técnica en desarrollo de nuevos productos, gestión de calidad y certificación; mercadeo, gestión logística	6000	Abr. 2017			
H5 Dos alianzas consolidadas con instituciones de ciencia y tecnología y otras del sector público y privado.	2	Abr. 2017			

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO*[No se reportaron factores para este periodo]***SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Cambio en el compromiso gubernamental y estabilidad del imperio de la ley en las 16 Regiones de Consolidación.	Media	Se trabajará activamente con las entidades estatales regionales para lograr compromisos duraderos con la sustitución de cultivos ilícitos y Planes de Consolidación. Se buscará firmar acuerdos de cooperación/colaboración con las entidades regionales para establecer políticas duraderas.	Project Coordinator
2. Bajo nivel de compromiso y participación de los grupos de productores en las actividades propuestas. Falta de disponibilidad de las organizaciones para aceptar, implementar y hacer seguimiento a las orientaciones propuestas por el componente.	Media	En el desarrollo de las actividades se ha evidenciado por parte de algunas organizaciones falta de compromiso en cuanto a participación y reporte de las actividades realizadas a UNODC. Se ha recomendado a los facilitadores en campo una mayor atención a estas organizaciones con visitas y seguimiento constante a su evolución. Así mismo, a través de los comités las organizaciones han empezado a generar un mayor compromiso con el proyecto gracias a que evidencian interés y apoyo no sólo de UNODC, sino de las demás entidades públicas involucradas en este proceso. Los facilitadores trabajan de la mano con los líderes de las organizaciones para empoderarlos y así continúen la labor de seguimiento y monitoreo de todos los programas implementados.	Project Coordinator
3. Se mantienen las condiciones favorables de mercado para productos de Paz en grandes almacenes en Colombia (Carrefour, Carrefour, Almacenes Exito, etc) y condiciones favorables en mercados de exportación de alto valor, principalmente los Europeos	Media	Se ha realizado un trabajo desde el área comercial, para promocionar no sólo la estrategia comercial y productos sino el programa de Desarrollo Alternativo como un mecanismo para las empresas de apoyar el proceso de paz del país y comprometerse con el desarrollo sostenible de las poblaciones más afectadas por el conflicto. Así, se han desarrollado acercamientos comerciales con enfoque al sector institucional y empresarial, realizando importantes avances para convertir a las organizaciones de Desarrollo Alternativo beneficiadas por el proyecto en principales proveedores de estas compañías. En estos casos, los productos principales que se han promocionado han sido el café y la panela, debido a su alto consumo dentro de estos mercados. Así mismo, se ha trabajado con supermercados locales y regionales, y compradores internacionales, para garantizar el acceso de los productos de las organizaciones al mercado legal con condiciones comerciales que sean favorables para ellas.	Project Coordinator
4. Variación en la vigencia de las políticas complementarias del gobierno para la sustitución de cultivos ilícitos, y de los Planes de Consolidación que aseguran la integridad y seguridad en las regiones. Condiciones macroeconómicas desfavorables para las relaciones comerciales. Organizaciones desconocen los beneficios de trabajar en forma asociada y renuncian al interés y compromiso en utilizar la marca en sus productos	Baja	Aunque durante el primer semestre de 2016, la negociación del proceso de paz ha frenado la definición y líneas de intervención en la política de lucha contra las Drogas, se espera que una vez se firme el acuerdo de paz, el Programa de Desarrollo Alternativo tome fuerza como principal mecanismo para la sustitución de cultivos ilícitos en el territorio colombiano, por lo que las políticas favorecerán este tipo de iniciativas y proyectos que se encaminen a fomentar la legalidad en poblaciones vulnerables y garanticen su sostenibilidad en el largo plazo. Se buscará la firma de acuerdos de cooperación/colaboración que tengan vigencia por el total de ejecución del proyecto o durante un tiempo significativo en que se puedan evidenciar los impactos y resultados del proyecto y así se comprometan a continuar en el desarrollo de estas actividades. Se trabajará activamente con las entidades estatales comprometidas con la sustitución de cultivos ilícitos y Planes de Consolidación.	Project Coordinator
5. Desinterés y falta de capacidad de otras entidades o sectores públicos y privados, de replicar el modelo de integración empresarial.	Baja	Gracias a los avances para la firma del acuerdo de paz entre el Gobierno Colombiano y las FARC, y al reconocimiento y trayectoria que tiene UNODC en temas de erradicación y sustitución de cultivos ilícitos, y en Programas de Desarrollo Alternativo; diferentes entidades nacionales e internacionales han manifestado su interés en convertirse en aliados estratégicos para el desarrollo de proyectos de esta índole. Esto nos lleva a pensar en que el modelo en que este proyecto se ejecuta es de gran interés, especialmente como	Project Coordinator

estrategia de integración de poblaciones afectadas por el conflicto durante la época de posconflicto que enfrentará el país. Se seguirá trabajando en el acercamientos con entidades estatales y de cooperación internacional posiblemente interesadas en el modelo, para mantener un nivel de interés alto en el proyecto y en sus resultados.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las acciones que se adelantaron para mantener la sostenibilidad del proyecto se enfocan en dos frentes:

Productivamente, con la generación de planes de acción y de mejora productiva que permitan aumentar el nivel productivo y la calidad del producto de las organizaciones.

Comercialmente, a través de la generación de alianzas que garanticen ingresos constantes para las organizaciones. Se logró firmar acuerdos con aliados estratégicos como el PMA quienes incluyen los productos de Desarrollo Alternativo en sus programas; y aliados comerciales, tales como la Agencia Logística de la Fuerzas Militares, quien se encuentra evaluando la posibilidad de surtir sus batallones a nivel nacional con estos productos. Así mismo, se ha está negociando una alianza comercial con YUPI, quienes están interesados en la compra de coco de las organizaciones beneficiarias del proyecto. Trabajando en estas alianzas se consigue que una vez el proyecto termine su intervención, las organizaciones sigan manteniéndose en el mercado.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Se evidencia la importancia de realizar procesos de concertación de las actividades del proyecto tales como los planes de acción y POAs; así como de documentos generados como los diagnósticos, planes de mercadeo y de negocio, entre otros. Esto fomenta el compromiso de la organización por realizar las actividades y aumenta el beneficio percibido por los asociados.	Implementation	Camargo, Enrique