



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2018 - JUNIO 2018

## 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

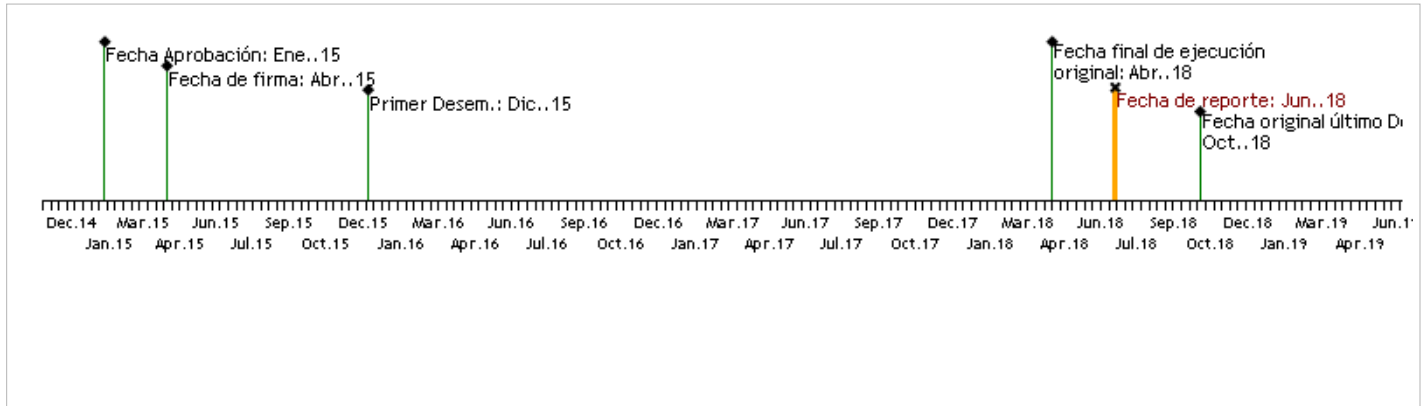
**Líder equipo de diseño:**

MARTHA LUCÍA MUÑOZ

**Líder equipo de supervisión:**

MARTHA LUCÍA MUÑOZ

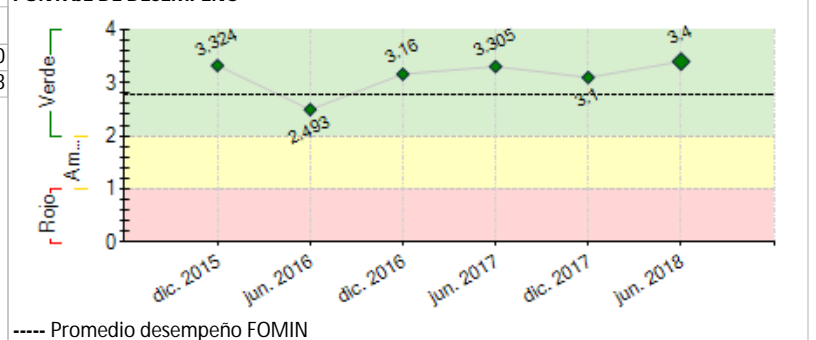
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
<b>FOMIN</b>	\$2,000,000.00	\$120,000.00	\$1,870,492.00
<b>Contrapartida</b>	\$6,172,000.00	\$0.00	\$5,950,963.58

### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

El proyecto logró elevar la rentabilidad económica de los productos de desarrollo alternativo. Se requiere un esfuerzo adicional para seguir afianzando la sostenibilidad de esta iniciativa, complementando los avances económicos con la promoción de una oferta complementaria de bienes públicos nacionales y locales, por parte de las instituciones competentes.

Uno de los principales resultados del proyecto correspondió al incremento en las ventas de las organizaciones en distintos segmentos de mercado. Los datos registrados indican que estas alcanzaron un registro de COP \$129.070,4 millones de pesos en 2017, viendo incrementadas sus utilidades en 273%, aun cuando las ventas disminuyeron en 21%, entre 2.014 y 2.017, lo que puede interpretarse como una notable mejora en eficiencia, seguramente asociada a mejores prácticas administrativas.

Resulta interesante mencionar que para los productos sobre los que se estableció la meta, miel y chocolates, al inicio del proyecto ninguna asociación participaba con ellos en estos mercados específicos, y sin embargo al final de 2017, tres de ellas, registraron ventas por un valor cercano a los COP \$20,5 millones de pesos en grandes superficies.

Con respecto a las ventas en mercados internacionales, en 2014 cuatro organizaciones registraron ventas por valor de COP \$4.330,2 millones, tres de ellas por la comercialización de café y cacao (COP4.315 millones) mientras que, en 2017, las ventas fueron de COP \$4.306,3 millones, pero participaron ocho asociaciones,

destacándose que todas las ventas correspondieron a café y cacao.

Por su parte, para las ventas al exterior de café y cacao, en 2015 las asociaciones atendían la demanda en cooperativas u organizaciones, mientras que en 2017 se atendieron distribuidores, comercializadores e industriales.

Otro aspecto que resaltar es la tendencia de las organizaciones a especializarse en una línea productiva. La tendencia a concentrar su trabajo en cada vez menos actividades productivas; mientras que para 2016 se ubicaba en 81,1% el porcentaje de asociaciones que desarrollaban una sola actividad, en 2017 ese guarismo se ubicó en 85,9%, en particular porque dejaron de reportarse más de tres actividades, y porque las asociaciones que hacían dos, disminuyeron de 15,5% hasta ubicarse en 12,7%.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo a la evaluación final, a continuación algunos de los resultados señalados:

El Proyecto cobijo 13 regiones, 89 municipios, 20 departamentos. Se seleccionaron 150 organizaciones, que conglomeraban 10.000 familias de pequeños productores afectados por alta incidencia de pobreza y que tenían cultivos ilícitos; que mostraron diferentes niveles de acceso a mercados de alto valor. A la fecha de esas asociaciones hacen parte 31.102 afiliados. Se estima que cerca de 55.000 hectáreas están involucradas en la consolidación empresarial de pequeños productores, con un promedio de 1,5 por asociado y cerca de 420 por asociación.

- Incremento en las ventas de las organizaciones, en distintos segmentos de Mercado: COP129.070,4 millones de pesos en 2017, un ingreso neto por ventas de COP44.220,9 millones, y un incremento en sus utilidades de 273%.

- Con relación a las ventas a supermercados y grandes superficies: En el año 2014, cinco organizaciones tenían acceso a estos compradores, con unas ventas globales de COP58.559.500. En 2017 registraron niveles de COP157.705.126 para las ventas globales y un incremento en la cantidad de organizaciones participantes de ese nicho de mercado.

- Para facilitar el control sistematizado del negocio de las asociaciones, y para que dispongan de elementos técnicos que les ayuden con la presentación de informes financieros y contables, se hizo entrega a los líderes de las asociaciones de un software de gestión empresarial (EMBED), que a la fecha ya están utilizando 135 de ellas.

- A partir de diagnósticos particulares se apoyaron 15 organizaciones de distintas líneas productivas, para construir planes de negocio centrados en la identificación de factores externos clave como clientes, proveedores, competencia, condiciones de acceso a mercados internos externos, necesidades de financiación.

- Para fortalecer los procesos comerciales que generaran eficiencia en la entrega, inocuidad y posicionamiento del producto en el mercado, se diseñaron y desarrollaron los logos, etiquetas y empaques a ciento dos (102) organizaciones productivas; se elaboraron las fichas técnicas, incluyendo las tablas nutricionales para los productos desarrollados por las organizaciones; se elaboraron planes de mercadeo para 60 organizaciones en distintos sectores.

- Se llevaron a cabo alianzas estratégicas que permitieron obtener precios preferenciales en insumos, fertilizantes, mercadeo y transporte de productos, desarrollo de marca colectiva y acuerdos de comercialización colectivos con actores claves del mercado. Se incluyeron actividades relacionadas con la creación y puesta en marcha de una plataforma logística comercial para los productos transformados de las organizaciones y la creación de la marca o sello que representa los productos.

#### Evaluación final

2. Aunque se cumplió todo lo presupuestado, los componentes II (Desarrollo de mercados de alto valor) y III (Asociatividad y estructura de bienes colectivos), resultan particularmente exitosos, pues todas las actividades que se llevaron a cabo para cumplir sus cometidos, son evidencia clara que estos se lograron, primero porque casi todas ellas derivaron en productos concretos, y después porque los resultados generales del proyecto dan fe que se accedió a mercados de alto valor internacionales y domésticos, y por supuesto también se fortaleció de diversas formas, la asociatividad al interior de las organizaciones (se eligieron líderes, por ejemplo) y entre ellas (se crearon clúster de productores).

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1697834903-15>

### SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
<b>Fin:</b> Contribuir a consolidar un cambio de vocación productiva territorial en 16 regiones de Colombia mediante la provisión de	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	169	0 %
	I.2 Incremento promedio en ingresos por ventas por organización de productos comercializados en mercados internacionales (cacao, café).	0	20	20	0 %

incentivos reales de mercado complementarios a las políticas gubernamentales de sustitución de cultivos ilícitos.	I.3	Incremento de ingresos de los hogares para los pequeños productores participantes en el proyecto.	0	20	300	0 %
	I.4	Incremento promedio en empleo en granjas participantes.	0	20	128	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	15	47	0 %
	I.6	Un 45% de incremento en hectáreas de superficie dedicadas a la producción de cultivos legales por pequeños productores beneficiarios	0	45	200	0 %
<b>Propósito:</b> 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	10000	0 %
	R.2	2 nuevos mercados nacionales abiertos por las actividades del proyecto.	0	2	21	0 %
	R.3	4 nuevas líneas de productos lanzadas y comercializadas	0	4	7	0 %
	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	39	0 %
	R.5	Al menos 20 negocios consolidados en mercados de alto valor.	0	20	29	0 %
	R.6	7 organizaciones graduadas del proyecto y recibiendo servicios al 130% del total de cobertura de costo	0	7	35	0 %
	R.7	Por lo menos 3 nuevos mercados internacionales establecidos.	0	3	6	0 %
<b>Clasificación:</b> Satisfactorio						
<b>Componente 1:</b> ACUERDOS PÚBLICOS-PRIVADOS PARA LA CONSOLIDACIÓN TERRITORIAL EN LAS REGIONES  <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.11	Número de mujeres capacitadas en asociatividad para asumir el liderazgo de organizaciones de productores.	0	200	802	0 %
	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	72	0 %
	C1.13	Al menos 6 acuerdos de colaboración entre el sector público, ONG, grandes inversores corporativos, y centros de investigación.	0	6	6	0 %
	C1.14	400 líderes regionales capacitados para conducir procesos de gobernanza regional basados en la producción de cultivos legales.	0	400	531	0 %
	C1.15	Se habrá logrado la financiación de al menos 3 proyectos presentados por las organizaciones.	0	3	17	0 %
	C1.16	Al menos el 50% de las alianzas y acuerdos se habrán ejecutado.	0	50	100	0 %
<b>Componente 2:</b> DESARROLLO DE NEGÓCIOS EN MERCADOS DE ALTO VALOR  <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> 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	150	0 %
	C2.12	Mínimo dos alianzas consolidadas con instituciones de ciencia y tecnología y otras del sector público y privados.	0	2	4	0 %
	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	36518	0 %
	C2.14	Al menos el 70% de cumplimiento de los planes de mejora productiva ya establecidos y concertados con las organizaciones.	0	70	81	0 %
	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	50	0 %
	C2.16	El 70% de las organizaciones habrán implementado al menos una actividad para la conservación del medio ambiente.	0	70	83	0 %
	C2.17	Al menos 6000 pequeños productores con acceso a financiamiento rural	0	6000	6025	0 %
	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	9	0 %
	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	100	0 %
<b>Componente 3:</b> ASOCIATIVIDAD Y ESTRUCTURA DE BIENES COLECTIVOS  <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.11	Una red de servicios empresariales constituida en asociación estratégica con entidades de promoción internacional	0	1	3	0 %
	C3.12	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	82	0 %
	C3.13	El 10 % de las organizaciones con producto transformado, habrán adoptado un sello	0	10	11	0 %
<b>Componente 4:</b> GENERACION DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS DE ESCALAMIENTO Y DIFUSIÓN DEL MODELO PARA INCIDIR EN LA POLÍTICA PÚBLICA.  <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> 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 diseminar el modelo, total o parcialmente.	0	5	5	0 %
	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	1	0 %
	C4.13	El proyecto mantiene un flujo de entrada de nuevas organizaciones interesadas de 50 organizaciones por año.	0	150	150	0 %
	C4.14	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	100	0 %

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	6	Abr. 2017	Logrado
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	60	Abr. 2017	62	Mar. 2017	Logrado
H5 Dos alianzas consolidadas con instituciones de ciencia y tecnología y otras del sector público y privado.	2	Abr. 2017	2	Mar. 2017	Logrado
H6 Al menos 2 tiendas regionales de Desarrollo Alternativo en Operación y Comercializando Productos de las Organizaciones Beneficiarias	2	Dic. 2017	2	Nov. 2017	Logrado
H7 5 Tiendas Regionales de Desarrollo Alternativo en Operación y Comercializando Producto de las Organizaciones Beneficiarias	5	Abr. 2018	5	Mar. 2018	Logrado
H8 5 Tiendas Regionales de Desarrollo Alternativo en Operación y Comercializando Producto de las Organizaciones Beneficiarias	5	Abr. 2018	5	Mar. 2018	Logrado

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**  
**[No se reportaron factores para este período]**

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**

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

UNDOC tiene como misión apoyar los procesos de desarrollo alternativo en Colombia y para ello ha realizado varias alianzas estratégicas que le permitirán continuar con esta labor. Actualmente está implementado este modelo de apoyo en cuatro nuevas regiones: Catatumbo, Meta, Montes de María y Cauca.

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

*[No se reportaron factores para este periodo]*

**Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

El proyecto propició que las organizaciones y familias beneficiarias avanzaran en términos de la rentabilidad económica de la producción, alcanzando mayores utilidades y por esta vía un incremento en los ingresos de los hogares, contribuyendo a la acumulación de capital humano, que inclusive habilita a los líderes de las organizaciones como potenciales gestores en el eventual escalamiento del proyecto. Por otra parte, Los nuevos vínculos de las organizaciones con los mercados nacionales y externos, que aún se hallan en etapas incipientes, constituyen una oportunidad para el crecimiento del proyecto y al mismo tiempo la construcción de capital social, estableciendo relaciones comerciales, financieras y productivas que no solo redundan en la rentabilidad económica de esta iniciativa, sino también en su rentabilidad social.

[Plan de Sostenibilidad](#)

**SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO****Lecciones Aprendidas**

1. Si se piensa en términos de sostenibilidad de las acciones emprendidas en el Proyecto, se requiere de un alto grado de articulación de esfuerzos institucionales. más que de participaciones individuales.

2. Para las familias y bajo ciertas circunstancias, el comportamiento de las utilidades es mucho más relevante que el de las ventas. Una asociación puede incrementar notablemente sus ventas, pero si ello se logra a costa de aumentar más que proporcionalmente los costos, el cambio resultante será una disminución del monto de utilidades. En este proyecto la situación observada fue la opuesta, menores ventas acompañadas de una reducción más que proporcional en los costos, que tuvieron como consecuencia unas utilidades mayores con respecto al punto de referencia, siendo esta una variable de enorme relevancia para los beneficiarios del proyecto

3. En el mediano y largo plazo las marcas de los productos alternativos deberán exaltar principalmente atributos perdurables entre los consumidores, tales como la calidad, la diversificación de líneas de producción y presentaciones de los productos, la exclusividad fundada en privilegiadas condiciones naturales y menor énfasis tendrán características de vulnerabilidad de los productores, condiciones étnicas o de género, asociación con la paz o con la sustitución de cultivos ilícitos

4. La cooperación internacional no tiene injerencia sobre las políticas y programas del gobierno para promover desarrollos alternativos. Sin embargo, el éxito de esta clase de proyectos, la divulgación de los mensajes apropiados y una comunicación adecuada pueden propiciar la articulación y complementariedad entre los proyectos de la cooperación internacional y las iniciativas privadas y públicas orientadas a impulsar la producción alternativa

5. El Estado colombiano es el principal socio de esta clase de proyectos en dos sentidos. Primero, al crear las mínimas condiciones de control y seguridad de los territorios en los que se despliega la intervención y, segundo, como oferente de bienes públicos que impulsan la institucionalidad y desarrollo social, sin cuyo complemento los proyectos de desarrollo alternativo tendrían que transitar un camino con muchos más obstáculos

**Relativo a**  
Sustainability

**Autor**

Muñoz, Martha Lucia *[FOMIN]*

Design

Camargo, Enrique

Implementation

Camargo, Enrique

Sustainability

Camargo, Enrique

Sustainability

Camargo, Enrique

**Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.**

Administración del Sello de Desarrollo Alternativo  
Evaluación de impacto

**Productos principales del proyecto**

*[Ene. 2017]* Resultados Proyecto UNODC - BID FOMIN (Technical publications)

**Autor:** UNODC

*[Oct. 2018]* Administración del Sello Desarrollo Alternativo (Technical publications)

**Autor:** UNODC

*[Oct. 2018]* Certificación de Comercio Justo Cafisur (Methodologies/training materials)

**Autor:** UNODC

[Oct. 2018] Informe de Lecciones Aprendidas Desarrollo Alternativo (Lessons learned/best practices)

**Autor:** UNODC

[Oct. 2018] Revista Organizaciones Solidarias Confenagroc (Technical publications)

**Autor:** UNODC

[Oct. 2018] Informe de Evaluación de Impacto (Technical publications)

**Autor:** Gustavo Adolfo Disz

[Oct. 2018] Informe de Evaluación de Impacto (Technical publications)

**Autor:** Gustavo Adolfo Disz

[Oct. 2018] Informe de Evaluación de Impacto (Technical publications)

**Autor:** Gustavo Adolfo Disz

[Oct. 2018] Informe de Evaluación de Impacto (Technical publications)

**Autor:** Gustavo Adolfo Disz

[Oct. 2018] Informe de Evaluación de Impacto (Technical publications)

**Autor:** Gustavo Adolfo Disz

#### SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

19/NOV./2012 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37282294>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CO-M1089&lg=SP>