

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

COLOMBIA

**MODELOS INNOVADORES DE INTERVENCION
PARA EL SECTOR CAFETERO**

(CO-L1009)

PROPUESTA DE PRESTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Geoffrey Cannock (RE3/EN3), Jefe de Equipo; Basilio Souza, Leonardo Corral, Annette Killmer (RE3/EN3); Howell Hunt (RE3/FI3); César Falconí (SDS/RUR); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); Fernando Balcázar (COF/CCO); Jorge Mario Díaz, Jorge Ramírez-Vallejo, Eduardo Zegarra (Consultores); y Giovanna Mahfouz (RE3/EN3).

INDICE

RESUMEN DEL PROYECTO.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	1
A. Marco socioeconómico.....	1
B. El sector cafetero colombiano	
C. La Estrategia Sectorial del País	5
D. La Estrategia del Banco en el Sector.....	5
E. Coordinación con otros Donantes	6
F. Estrategia del Proyecto	7
II. EL PROYECTO.....	9
A. Objetivo del Proyecto	9
B. Componentes	9
C. Costo y financiamiento.....	11
III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO	12
A. Prestatario, garante y agencia ejecutora	12
B. Gerencia y coordinación del Proyecto.....	12
C. Adquisición de bienes y servicios	19
D. Periodo de ejecución y calendario de desembolsos.....	20
E. Seguimiento y evaluación.....	20
IV. VIABILIDAD Y RIESGOS	24
A. Viabilidad institucional	24
B. Viabilidad socioeconómica	26
C. Viabilidad Financiera	27
D. Viabilidad Ambiental y Social	28
E. Beneficios y Beneficiarios.....	29
F. Riesgos	29

ANEXOS: ANEXO I MARCO LÓGICO
APÉNDICE: RESOLUCIÓN LEGAL

Referencias electrónicas	
Datos básicos socioeconómicos	http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata
Cartera en ejecución & Préstamos aprobados	http://portal.iadb.org/approvals/pdfs/COsp.pdf
Programa tentativo de Préstamos	http://opsgsl/ABSPRJ/tentativelending.ASP?S=CO&L=SP
Información disponible en los archivos de RE3/EN3	http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=609562
Plan de Adquisiciones	http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=642853
Informe de Seguimiento del Desempeño de Proyecto (ISDP)	http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=607467

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BAC	Banco Agrario de Colombia S.A.
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CENICAFE	Centro Nacional de Investigación del Café
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ESMR	Informe de Evaluación Ambiental y Social
FAD	Fondo de Ayuda al Desarrollo del Gobierno Español
FNC	Federación Nacional de Cafeteros
FONC	Fondo Nacional del Café
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
OIC	Organización Internacional del Café
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Planes Operativos Anuales
RO	Reglamento Operativo
SECI	Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SICA	Sistema de Información Cafetera
SSEA	Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCAE	Unidades Cafeteras Empresariales
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
USAID	Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos de América.
VPN	Valor Presente Neto

**RESUMEN DEL PROYECTO
COLOMBIA**

MODELOS INNOVADORES DE INTERVENCIÓN PARA EL SECTOR CAFETERO

TÉRMINOS Y CONDICIONES FINANCIERAS ¹

Prestatario: Banco Agrario de Colombia SA			Plazo de amortización: 20 años
Garante: República de Colombia ²			Período de gracia: 4 años
Agencia ejecutora: Federación Nacional de Cafeteros			Desembolso: 4 años
Fuente	Monto	%	Tasa de interés: Opción basada en LIBOR
BID (CO):	US\$6,0 millones	100	Comisión de inspección y vigilancia: 0%
Local:	US\$0,0 millones	0	Comisión de crédito: 0,25%
Total:	US\$6,0 millones	100	Moneda: Dólares de EE.UU. de la Facilidad Unimonetaria.
Esquema de Proyecto:			
Objetivo del proyecto: El fin del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de la caficultora colombiana mediante la adopción de modelos institucionales sostenibles de intervención para mejorar el acceso a recursos productivos, en particular de jóvenes agricultores, y para movilizar recursos hacia la caficultura colombiana.			
Condiciones contractuales especiales: 1. Previas al primer desembolso: <ul style="list-style-type: none"> a) La suscripción del acuerdo de crédito y garantía entre el Banco Agrario de Colombia S.A. y la Federación Nacional de Cafeteros. (¶ 3.2). b) La aceptación por parte del Comité Nacional de Cafeteros respecto a la función de la FNC como Organismo Ejecutor del Proyecto (¶ 3.2). c) Poner en vigencia la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) (¶ 3.7). d) La puesta en vigencia del Reglamento Operativo (RO) (¶ 3.33). e) La presentación por parte de la entidad ejecutora del Plan Operativo Anual del primer año (¶ 3.42). 2. A los dos años de terminado el Proyecto, la presentación por parte de la entidad ejecutora del informe de evaluación ex-post del Proyecto (¶ 3.52)			
Excepciones a la política del Banco: Ninguna			
Proyecto coherente con la Estrategia del País: Sí			
Proyecto califica como:	SEQ [X]	PTI [X] ¶ 4.12	Sector [] Geográfica[] % Beneficiarios [X]
Fecha de verificación del CESI: 30 de septiembre de 2005 (CESI 40/05)			
Revisión social y ambiental: Véase (¶ 4.17-¶ 4.20)			
Adquisiciones: (Véase ¶ 3.34-3.38)			

- La tasa de interés, la comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia que se mencionan en este documento se establecen según lo dispuesto en el documento FN-568-3-Rev. El Directorio Ejecutivo puede modificarlas tomando en consideración los antecedentes existentes a la fecha, así como la respectiva recomendación del Departamento de Finanzas. En ningún caso, la comisión de crédito podrá superar el 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia el 1% (*). (*) En lo que respecta a la comisión de inspección y vigilancia, en ningún caso el cargo podrá superar en un semestre dado el monto que resultaría de aplicar el 1% al monto del préstamo, dividido por el número de semestres incluidos en el plazo original de desembolso
- La suscripción de los contratos de Préstamo y de Garantía está sujeta a la autorización del Consejo de Ministros para el otorgamiento de la Garantía de la República conforme a la Política OP-303.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Marco socioeconómico

- 1.1 El sector agrícola en Colombia muestra una participación en el PIB relativamente alta respecto a otros países de la región. Sin embargo, durante el período 1990-2002 la participación de la agricultura respecto al PIB ha caído de 16.5% a 14%. Asimismo, las exportaciones agropecuarias se han mantenido estancadas durante los últimos ocho años mientras que el total de las exportaciones colombianas se ha elevado en 40%.
- 1.2 El área rural se caracteriza por la presencia de pequeños productores: el 73% de las fincas cafeteras se encuentran en un rango de tamaño que varía entre 0.1 y 5 hectáreas, de las cuales el 34% son menores de una hectárea. La mitad de los agricultores ubicados en pequeñas explotaciones dependen por completo de los ingresos de sus parcelas.
- 1.3 Tanto el bajo nivel de escolaridad promedio de los productores cafeteros (3.7 años), como el paulatino envejecimiento de los mismos, son algunas de las principales restricciones existentes para lograr mejoras sustanciales en la competitividad de la caficultura colombiana.

Cuadro No 1.1

Caracterización socioeconómica de los productores por tamaño de predio

	Hasta 1 ha.	1.1 a 3 ha.	3.1 a 5 ha.	5.1 y Más	TOTAL
I. Características del productor					
Total de productores	193.411	133.419	60.293	137.068	524.191
No. Personas por familia productora	4.5	4.7	5.0	5.1	4.9
Productores residentes (%)	35.1	60.9	66.9	64.3	53.0
Productores sin educación (%)	17.0	20.0	20.2	20.3	19.0
Productores con primaria (%)	71.9	68.8	67.1	61.1	64
Productores sin otros ingresos (%)	41.4	52.6	60.5	65.8	52.8
Productores con ingresos por jornales (%)	42.8	31.4	22.4	13.0	29.8
II. Características del cultivo					
Especialización en café (%)	84.1	54.6	41.6	18.1	24.0
No. Lotes en café por predio	1.3	2.3	3.5	5.8	2.2
Edad del café tecnificado (años)	6.5	6.5	6.4	5.4	6.2
Productividad (arroba/ha.)	77.9	67.4	66.7	67.1	61.0

B. El sector cafetero colombiano

- 1.4 La actividad cafetera es relevante para Colombia en términos de ingresos, por su efecto sobre el empleo rural, y por su prominencia social y regional. Esta actividad representa el 1.6% del PIB nacional y el 12.5% del PIB agrícola. Los ingresos generados por exportación alcanzaron el año 2004 cerca de US\$1.100 millones, representando aproximadamente el 6% del valor total de las exportaciones del país. Esta actividad genera dos millones de empleos directos e

indirectos, y constituye el 27% del empleo agrícola. La caficultura colombiana se desarrolla en 870.000 hectáreas, ocupadas por 668.000 fincas. Involucra productores distribuidos en 590 municipios, más de la mitad de los municipios colombianos.

- 1.5 Los precios internacionales del café cayeron en el año 2001 a los niveles más bajos registrados en términos de dólares constantes. A pesar que el mercado internacional del café se ha caracterizado por ciclos acentuados de precios, la crisis representó un quiebre estructural del mercado debido principalmente a los impactos del rompimiento de los esquemas de control de oferta global que prevalecieron hasta 1989. Si bien los precios han registrado una recuperación respecto de dicho niveles, tenderán a ser, en promedio, más bajos de lo que fueron en décadas anteriores. Durante el año 2005, el precio promedio del café ha oscilado alrededor de un dólar por libra.
- 1.6 Las dos principales especies de café que se producen en el mundo son “Robusta” y “Arábica”. La primera es de menor calidad mientras que la segunda, en la cual se especializa Colombia, es conocida como café suave y lleva un premio en su precio. En el contexto actual, sin embargo, y dado que las expansiones de producción han estado fundamentalmente en Robusta, los industriales y comercializadores han desarrollado diversos esquemas de mezcla que permiten usar más intensamente las calidades más bajas de café. Ello ha implicado que países como Colombia, que se identifican con productos de calidad superior a la del mercado, han visto aumentar la elasticidad de sustitución con los sustitutos.
- 1.7 De modo simultáneo con este proceso de sobre oferta y baja en la calidad promedio del café, se ha desarrollado un mercado creciente de nicho, los cafés especiales. El mercado de los cafés especiales surge como consecuencia de múltiples causas que inciden en la diferenciación de los productos basados en cambios en hábitos de consumo. La diferenciación puede generarse en características de sabor basadas en denominaciones de origen, pero también en atributos que no están vinculados al sabor como aquellos basados en las prácticas utilizadas en su producción en campo y procesamiento (vg. Café orgánico, café *rainforest*, café procesado artesanalmente), en las características de los grupos productores (vg. Grupos indígenas, jóvenes), en los beneficios económicos para el caficultor (vg. Comercio justo), entre otros. El mercado de cafés especiales se ha caracterizado por presentar ventas crecientes, por exhibir altos precios pagados al productor, y por la presencia de un número importante de marcas. Aunque no se tienen cifras exactas sobre la evolución del mercado de cafés especiales, la demanda por este tipo de café es la que ha presentado mayores tasas de crecimiento y se prevé que la prima de precio se mantendrá en el mediano plazo.
- 1.8 Las modalidades de intervención a nivel de unidad productiva se han caracterizado por ser parciales al dirigirse a resolver aspectos necesarios, pero no suficientes, de la competitividad de los cafeteros. La investigación y los servicios de asistencia técnica desarrollados han sido parcialmente adoptados por los caficultores; los programas para el acceso a tierra promovidos por el gobierno no

han sido exitosos, a pesar de haber contado con subsidios, debido a la carencia de planes de negocios, de activos y servicios complementarios a la tierra, y apoyo en organización social; y no existe una disposición para destinar recursos financieros para el sector, especialmente capital de largo plazo.

- 1.9 El sector cafetero colombiano tiene varias restricciones para mejorar su productividad. Entre estas restricciones se encuentran costos de producción altos y rígidos, especialmente por la alta participación de la mano de obra; por el paulatino envejecimiento del productor combinado con un bajo nivel educativo del mismo; por la restricción de acceso al crédito de largo plazo que impide la modernización y el sostenimiento de los cultivos; y una débil gestión empresarial de las explotaciones cafeteras, especialmente de las pequeñas.
- 1.10 Las explotaciones cafeteras se han fragmentado, descapitalizándose y perdiendo economías de escala y de diversificación. La presencia de asociaciones empresariales en la etapa de producción es mínima. La edad promedio de los caficultores colombianos ha aumentado y es ahora mayor a 50 años, el 22% es mayor a 60 años. Las tasas de adopción de nuevas variedades de café del grupo etéreo mayor a 60 años son entre 15%-30% menores al grupo etéreo entre 18-24 años.
- 1.11 Colombia ocupa el tercer lugar en términos de mayores costos de producción a nivel de finca con respecto a 22 países exportadores. Existe la oportunidad de elevar la productividad de café de manera significativa de acuerdo a las investigaciones y recomendaciones efectuadas por el Centro Nacional de Investigación del Café (Cenicafé)¹. Estos ahorros provendrían de una mejor gestión administrativa de las fincas especialmente en aspectos logísticos, en la mejor administración de recursos humanos, en la mezcla de cultivos en la finca en términos de edades de café y de otros cultivos, y de la adopción de mejores prácticas agrícolas. Asimismo, estas medidas contribuyen a la diferenciación por calidad, la cual no sólo es la única estrategia viable para el mantenimiento de la producción en Colombia sino que ha mostrado sus resultados favorables en tanto el país ocupa el segundo puesto respecto al indicador costos de producción/precio al productor. Todo ello resulta en que la productividad de la tierra puede elevarse en promedio de 1.12 a 1.75 TM/ha. Para el caso de cafés especiales, la productividad se eleva a 1.5 TM/ha.
- 1.12 El sector cafetero colombiano ha establecido instituciones para la provisión de bienes públicos y servicios comunes para los caficultores para mejorar la

¹ En el anexo técnico sobre oferta tecnológica se detalla los fundamentos de dichas mejoras. En resumen, las principales recomendaciones se basan en: i) estabilizar la producción en la finca en el máximo de manera constante; ii) siembra de la variedad Colombia; iii) utilizar la pulpa en los almácigos; iv) aumentar la densidad de plantas por hectárea; v) manejo integrado de malezas; vi) producir los plantones en las fincas con semilla certificada y con bolsas adecuadas; vii) fertilizar con base en el análisis de suelos; viii) aplicar fertilizantes al voleo; ix) adoptar el manejo integrado de la broca; x) adoptar el beneficio ecológico; xi) cosechar sólo granos maduros; y xii) intercalar el café con otros cultivos como el maíz, frijol, plátano, y tomate.

rentabilidad de largo plazo del café y lograr efectos distributivos en el sector rural. El sistema está liderado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). La FNC fue fundada en 1927 como una organización privada sin ánimo de lucro, y su objetivo principal es defender los intereses de los productores, particularmente su ingreso. La FNC administra el Fondo Nacional del Café (FoNC) a través de un contrato con el Gobierno de Colombia, el cual ha sido continuamente renovado. El contrato vigente se suscribió en 1997 y tiene una duración de 10 años. El FoNC es una cuenta del Tesoro Público y recibe los aportes parafiscales especiales a las exportaciones, denominados “contribuciones cafeteras”, y el resultado neto de las operaciones comerciales de café.

- 1.13 A partir del 2001 el gobierno y la FNC han aplicado un conjunto de reformas de política del sector y de gestión institucional en base a las recomendaciones efectuadas principalmente por la denominada "Comisión de Ajuste a la Institucionalidad Cafetera".
- 1.14 El FoNC financia la política de garantía de compra al productor, y la provisión de bienes públicos al sector cafetero. La FNC actúa como el ejecutor del sistema de garantía de compra al productor mediante una red de cooperativas que administran puntos de compra en todo el país. Este sistema garantiza también un precio de referencia diario en el mercado con base en la cotización internacional. Asimismo, provee servicios de investigación tecnológica, asistencia técnica a través de un servicio de extensión, monitoreo de la calidad del café de exportación, y campañas de promoción.
- 1.15 La estructura de organización y de representación en el sector es la siguiente: los caficultores eligen a los integrantes de los Comités Departamentales y Municipales de Cafeteros. A su vez, los primeros son los Delegados al Congreso Nacional de Cafeteros, máxima autoridad de la FNC. El Congreso Nacional de Cafeteros elige a los ocho representantes gremiales al Comité Nacional de Cafeteros y al Gerente General de la Federación. El Comité Nacional es una entidad creada por el Ejecutivo. Está conformado por representantes del Gobierno y de la FNC, y tiene como objetivo concertar acuerdos entre el sector privado y el Estado. Actualmente existen 15 Comités Departamentales, cada uno dividido en 6 circunscripciones con equivalente número de representantes, 371 Comités Municipales y 3 Oficinas Coordinadoras situadas en departamentos que sin contar con un Comité Departamental, cuentan con una producción que amerita la existencia de una organización que cumpla sus funciones.
- 1.16 La red comercial institucional comprende: i) la red de almacenes (Almacafé) con sus 13 bodegas y sus servicios de operación logística y trilla, ii) 39 cooperativas donde la Federación y los productores tienen la mayor participación, y que poseen 492 puntos de compra; iii) exportadores como la propia FNC y la agencia exportadora de las cooperativas (Expocafé); iv) la Fábrica de Café Liofilizado que produce y exporta café soluble; y v) las tiendas minoristas de café Juan Valdez. Otras entidades de la FNC son Cenicafé, y el centro educativo agropecuario “Fundación Manuel Mejía”.

C. La Estrategia Sectorial del País

- 1.17 Con el fin de adecuarse al nuevo entorno internacional, Colombia ha puesto en marcha un plan de acción que involucra a la institucionalidad cafetera, a los productores y al Gobierno Nacional. Las políticas de cambio emprendidas se enfocan hacia los programas de bienestar del caficultor, el mejoramiento de la competitividad mediante la reconversión productiva hacia el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, al fortalecimiento de la política comercial, y la generación de valor agregado.
- 1.18 El actual Gobierno Nacional ha ratificado la importancia del sector. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2002-2006 señala, con relación al desarrollo empresarial, que el Gobierno promoverá la conformación de proyectos empresariales rurales, a través de esquemas tales como sistemas asociativos, alianzas productivas y microempresa rural, que comprometan al sector empresarial y a los productores rurales, grandes, medianos y pequeños en el desarrollo de procesos exitosos, competitivos y generadores de producción y empleo. El PND confirma el compromiso de continuar apoyando al sector cafetero, en particular a través de: i) incentivos directos a la actividad cafetera; ii) programas de acceso al crédito; iii) cofinanciación de programas de asistencia técnica e investigación científica; y iv) programas de reconversión y desarrollo social. Además, este Plan establece que para apoyar el proceso de reconversión de la caficultura colombiana, se gestionarán recursos con la banca multilateral.
- 1.19 En el periodo 2001-2005, el Gobierno Nacional ha invertido aproximadamente US\$250 millones en el sector, a través de incentivos directos al precio, programas de renovación de cafetales, programas crediticios, y programas de mejoramiento del bienestar de los productores. El gobierno y la FNC propiciaron el reingreso de EE.UU. a la Organización Internacional del Café (OIC) en 2004 con el fin de incorporar al principal consumidor mundial en temas de agenda sobre calidad, desarrollo económico y sostenibilidad del café.
- 1.20 El valor agregado del Banco con el Proyecto planteado se basa en i) el efecto de demostración catalizador para fomentar y movilizar nuevas inversiones en el sector privado cafetero; y ii) la efectividad en el desarrollo debido a la implementación de un sistema de evaluación y seguimiento de las bondades en la provisión de bienes públicos por parte de la FNC. La Comisión de Ajuste a la Institucionalidad Cafetera, creada para recomendar medidas para superar la crisis del sector, reconoció que el sector no contaba con un sistema para evaluar los beneficios netos de los proyectos vinculados a bienes públicos.

D. La Estrategia del Banco en el Sector

- 1.21 La Estrategia del Banco con el país (GN-2267-1) tiene como objetivos fundamentales dinamizar y reactivar la economía, promover el desarrollo social, y mejorar la gobernabilidad del país. El Proyecto contribuiría a estos objetivos debido a que fortalecerá la competitividad del sector cafetero, lo que a su vez

elevará el nivel de vida de la población cafetera, y mejorará la gobernabilidad en el país al consolidar una base económica legal para los hogares de las regiones cafeteras.

- 1.22 Actualmente el Banco financia tres operaciones en el sector agrícola: i) el Plan Nacional de Desarrollo Alternativo (LO-984/OC-CO) que tiene como objeto apoyar al Gobierno Nacional en acciones de emergencia para restablecer el desarrollo productivo y social sostenible de municipios donde se erradican cultivos ilícitos; ii) el Programa Nacional de Adecuación de Tierras (LO-863/OC-CO) que financia actividades en riego, drenaje y protección contra inundaciones; y iii) el Programa de Titulación y Modernización del Registro y Catastro (LO-1027/OC-CO). Se espera que las tres operaciones cierren en el 2005. En términos generales, dichas operaciones no tuvieron procesos normales de ejecución principalmente por las cancelaciones de presupuesto de contrapartida y las extensiones del plazo de desembolsos lo cual implicó una disminución de las metas propuestas. Asimismo, se presentaron debilidades institucionales en la ejecución.
- 1.23 La política vigente de Desarrollo Rural (OP-752) plantea como principales campos de actividad: i) fortalecer la capacidad para mejores programas y proyectos; ii) actividades de organización, capacitación y educación de la población rural; y iii) financiamiento de proyectos productivos para productores de bajos ingresos, proyectos de desarrollo rural y agropecuario integrado. La política vigente para el “Sector Agropecuario” (OP-721), establece como campos de actividad relevantes para el proyecto, los siguientes: i) Comercialización y Agroindustria; ii) Investigación y Extensión; iii) Crédito; y iv) Organizaciones y Capacitación de Productores Agrícolas.
- 1.24 Las principales lecciones aprendidas en los programas de transferencia de tecnología del Banco sugieren que se continúe su labor exploratoria con mecanismos de mayor participación privada y con mayor poder de decisión en los productores, especialmente en las fases iniciales. Asimismo, la ejecución de estos programas, particularmente en el componente de inversiones en equipamiento tecnológico, obliga a incluir mecanismos de adquisiciones que reflejen el alto nivel de especificidad y limitado grado de competencia en la oferta.

E. Coordinación con otros Donantes

- 1.25 Con el FAD del gobierno español se gestiona una operación de préstamo por US\$ 13 millones para el desarrollo de programas en calidad y trazabilidad del café. La Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito promueve programas de desarrollo alternativo donde uno de los cultivos alternativos es el café. Con financiamiento de US-AID, la FNC ejecuta un proyecto sobre cafés especiales con la Asociación Americana de Cafés Especiales y su Instituto de la Calidad del Café. Actualmente se ejecuta un proyecto de protección de cuencas con un financiamiento del gobierno alemán por 17 millones de euros. Estas operaciones

complementan al Proyecto debido a que generan capacidades que podrán ser empleadas en los modelos de intervención propuestos.

F. Estrategia del Proyecto

- 1.26 La reducción del precio real en los *commodities* como el café es una tendencia de largo plazo. Si bien en un cultivo intensivo en mano de obra como es el café, los productores colombianos tienden a perder ventajas comparativas respecto a nuevos actores con costos laborales más bajos, Colombia tiene fortalezas relevantes respecto a factores como sus instituciones cafeteras, la garantía de calidad, el acervo científico-tecnológico, y activos intangibles que le puede permitir adaptarse a entornos de precios más bajos. Sectores con presencia de precios decrecientes pueden exhibir retornos económicos positivos sólo mediante ganancias de productividad a lo largo de toda la cadena productiva.
- 1.27 La estrategia del proyecto se centra en: i) promover la adopción tecnológica, ii) facilitar el relevo generacional mediante el acceso a factores productivos por parte de jóvenes agricultores y la mayor movilidad de recursos hacia el sector, iii) introducir nuevos modelos de intervención en las fincas cafeteras que resuelva las restricciones al acceso y a la adopción tecnológica, y que permita generar aprendizajes; y iv) impulsar la asociatividad entre los beneficiarios.
- 1.28 El proyecto promoverá la innovación, como un proceso de incremento de la productividad que incluye a los productos cafeteros, los procesos de producción, y a los modelos de negocios como respuesta al nuevo entorno internacional en el mercado de café. Productividad definida no únicamente respecto a la eficiencia técnica del recurso tierra, sino a todos los factores de producción dada la relevancia de otros factores en la economía cafetera colombiana. Dicha productividad también está referida al valor al considerar aumentos en el precio del café, vía diferenciación, como es el caso de los cafés especiales, y potenciales ahorros en los costos de los insumos.
- 1.29 La probabilidad de adopción tecnológica en la caficultura colombiana muestra una relación positiva con el nivel educativo del caficultor, el tamaño de la finca, el grado de especialización de la finca en café, y el acceso a crédito. Por otro lado, la adopción tecnológica tiene una relación negativa con la edad del caficultor.
- 1.30 A través de un mejor acceso a mercados de cafés especiales, tecnología, tierras, crédito, y de capital humano se aumentará el desempeño relativo de las fincas. El proyecto busca atraer y movilizar recursos hacia el sector cafetero para que puedan facilitar el proceso de innovación.
- 1.31 La estrategia busca captar los beneficios potenciales de asociarse que existen en la caficultura colombiana como: i) economías de escala en la administración del negocio y activos en la fase de campo, y en ciertas labores culturales; ii) la presencia de activos indivisibles en el proceso de beneficio del café; iii) la mayor especialización de la mano de obra al interior de fincas de mayor tamaño; iv)

mejores economía de diversificación en otros cultivos; v) mejores condiciones en la venta del café y en la compra de insumos; vi) mejores posibilidades de acceso al crédito.

- 1.32 Los Modelos de Intervención. Los modelos de intervención del Proyecto consisten en un conjunto de atributos dirigidos a jóvenes con aptitud empresarial que permitan resolver fallas en los mercados de factores de producción, y lograr el acceso y movilización de recursos al sector cafetero con ganancias en productividad.
- 1.33 Los modelos de intervención integrarán los mercados de factores y de productos en localidades cafeteras. Dicha integración de mercados consistirá en: i) los potenciales jóvenes caficultores, luego de un proceso abierto de selección convocado por la FNC, se asocian para constituir pequeñas empresas; ii) la FNC promueve la creación de una empresa incubadora que podría participar en la estructura societaria de las pequeñas empresas, y que les presta servicios de gestión empresarial, asistencia técnica, servicios de contratos de bienes raíces, y de gestión de acceso a recursos financieros; iii) la empresa incubadora celebra contratos con el sistema financiero para obtener recursos financieros para el acceso a tierra, inversión, y capital de trabajo. Las entidades financieras se garantizarán con una combinación de activos tales como la tierra y los contratos de suministro de café. Así, la FNC apalanca sus activos intangibles tales como reputación, información del desempeño de sus asociados, capacidad de organización a favor de jóvenes agricultores para que éstos puedan acceder a la tierra y al mercado financiero; iv) la FNC previamente identifica la oferta de tierras apropiadas para el proyecto; v) los caficultores seleccionan planes de negocio con base en las opciones desarrolladas por la FNC respecto a Planes de Intervención de Fincas y de Modelos de Negocios; vi) los jóvenes agricultores incrementan el patrimonio de sus pequeñas empresas a medida que éstos cumplan con la incubadora con sus obligaciones financieras y de gestión empresarial.
- 1.34 Los modelos de intervención varían en función de la especificación de sus atributos. Dichos atributos están relacionados a: (i) grado de asociatividad entre los agricultores; (ii) paquete tecnológico-comercial; (iii) modalidad de acceso financiero de la finca; (iv) perfil de los beneficiarios; y (v) características de la finca en términos de tamaño y presencia de lotes contiguos, entre otros.
- 1.35 El atributo sobre asociatividad está relacionado también con la ubicación espacial de las fincas y en qué actividades de la cadena de valor puede existir asociatividad. El atributo asociatividad-características de la finca tiene las siguientes variantes: i) finca con lotes físicamente contiguos manejada con propiedad asociativa donde toda la finca es planificada como una sola unidad de producción; ii) finca contigua o con lotes dispersos manejada asociativamente en donde la propiedad esperada de cada uno de los lotes es asignada desde el principio por los jóvenes socios con lo cual el diseño de la finca se realiza teniendo en cuenta la alta posibilidad de división futura de la finca. Esta modalidad mantiene la opción de continuar asociados aun después del pago del

crédito de largo plazo; y iii) fincas con lotes dispersos en la misma zona manejada individualmente en la producción, donde los jóvenes se asocian en actividades de la cadena de valor diferentes a la producción, como el beneficio y la comercialización.

- 1.36 En el atributo financiero, se explorarán mecanismos y condiciones de consecución de recursos como leasing rural, crédito hipotecario, y de participación de inversión de riesgo por terceros para la empresa incubadora. En el atributo de tecnológico-comercial, se explorarán las recomendaciones de Cenicafé, con y sin cafés especiales.
- 1.37 Debido a que aún no se posee un pleno conocimiento de cuáles son los modelos de intervención más adecuados, el Proyecto plantea implementar un piloto en un conjunto representativo de fincas que permita concluir en cuáles son las combinaciones de atributos más idóneas para luego poder replicarlos a mayor escala según los resultados alcanzados. La conveniencia de los atributos de los modelos será determinada a través de un sistema de evaluación y seguimiento, el cual podrá generar nuevas modificaciones y ajustes durante su ejecución.

II. EL PROYECTO

A. Objetivo del Proyecto

- 2.1 El fin del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de la caficultura colombiana. Su propósito es adoptar modelos institucionales sostenibles de intervención para mejorar el acceso a recursos productivos, en particular de jóvenes agricultores, y para movilizar recursos hacia la caficultura colombiana.

B. Componentes

- 2.2 El Proyecto tendrá dos componentes. Con el primero, se fortalecerán instituciones en el sector cafetero colombiano para poder ejecutar los modelos de intervención; y con el segundo, se implementará los modelos de intervención en fincas en 10 departamentos. La implementación comprende la ejecución de los procesos de convocatoria a los beneficiarios, el proceso de acceso a las fincas, la adopción de los planes de negocios, y el cumplimiento de los contratos de gestión y de financiamiento de las pequeñas empresas con la empresa incubadora.

1. Fortalecimiento de Instituciones Complementarias (US\$ 2,6 millones)

- 2.3 El Proyecto financiará la puesta en marcha de modelos de intervención, para lo cual se requiere apoyar el fortalecimiento institucional del sector cafetero con los servicios que prestarán de las siguientes instituciones en el sector cafetero: i) una empresa incubadora, ii) pequeñas empresas denominadas Unidades Cafeteras Empresariales (UCAEs), iii) unidades especiales de acompañamiento, y iv) un sistema de evaluación y seguimiento:

- 2.4 Empresa Incubadora (US\$0.8 millones): Es una empresa holding de pequeñas empresas emergentes que comparten servicios comunes y que tiene como objeto promover iniciativas empresariales y minimizar los obstáculos para la creación de negocios, especialmente en áreas que requieren de cambio técnico. La FNC será el accionista principal y administrador de la incubadora durante el Proyecto.
- 2.5 Esta actividad financia los gastos legales para la constitución de la empresa incubadora, la contratación de la gerencia de la empresa incubadora, servicios legales, consultorías, promoción, capacitación, y equipos y mobiliario de oficina.
- 2.6 Unidades Cafeteras Empresariales - UCAEs. (US\$0.2 millones): Son las unidades empresariales beneficiarias del Proyecto conformadas por jóvenes libremente asociados, en las cuales se observarán los resultados de las modalidades de intervención.
- 2.7 Las inversiones en esta actividad comprenden el proceso de selección de beneficiarios (promoción del proyecto, talleres grupales, pruebas a los candidatos), el proceso de selección de tierras (estudios de oferta de tierras, estudios topográficos, convocatoria, gastos legales, diseño de sistema de información de mercado), estudios para la elaboración de planes de negocios, y los gastos legales y administrativos para la constitución de las UCAEs.
- 2.8 Unidades Especiales de Acompañamiento. Los Comités Departamentales de Cafeteros de la FNC se fortalecerán mediante la creación de Unidades Especiales de Acompañamiento que presentarán servicios técnicos y de gestión empresarial a las UCAEs.
- 2.9 Las inversiones en esta actividad comprenden asesorías legales, capacitación, y equipamiento para 10 comités departamentales.
- 2.10 Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje del Proyecto (US\$1.5 millones). Se implementará un sistema de seguimiento, evaluación, y aprendizaje del Proyecto (SSEA). Los objetivos del SSEA son: i) efectuar el monitoreo de los eventos claves de éxito durante la ejecución del proyecto para la oportuna adopción de medidas correctivas; ii) identificar cambios a los atributos de las modalidades de intervención durante su ejecución; iii) captar el aprendizaje de la experiencia piloto, y iv) establecer las bases para la replicación del proyecto a la población objetivo, de ser viable. Esta actividad financiará al director del SSEA, un sistema de información, estudios, licencias de software, procesos de consulta y talleres para el ajuste de los atributos en las modalidades de intervención, y actividades de difusión de resultados.

2. Implementación Piloto de Modelos Institucionales (US\$2,7 millones).

- 2.11 Este componente consistirá en la implementación paulatina de los modelos de intervención mediante un conjunto de servicios de asesorías a las UCAEs. Las asesorías técnica y ambiental se brindarán durante la conformación y la ejecución del plan de intervención de las fincas. El soporte social facilitará el proceso de

fortalecimiento del grupo de agricultores socios de las UCAEs. La asesoría comercial suministrará apoyo administrativo y técnico para la negociación del café en el ámbito nacional e internacional. La asesoría financiera contribuirá a estructurar los proyectos de manera que sean sujetos de financiamiento por parte del sector financiero, definiendo y negociando con el mismo el conjunto de garantías requeridas. La asesoría legal se prestará durante todo el proyecto y particularmente en los procesos de constitución de las UCAEs. El componente financiará capacitación, consultorías, y visitas de campo.

C. Costo y financiamiento

Cuadro 2.1 Costo y Financiamiento (miles de US\$)

Categorías	BID	(%)
A. Administración/Coordinación del Proyecto	772,1	12,9
1. Funcionamiento UC	708,1	11,8
2. Monitoreo Ambiental Independiente	40,0	0,7
3. Auditoria Financiera Externa	24,0	0,4
B. Costos Directos	5.227,9	87,1
1. Fortalecimiento de Instituciones Complementarias para el sector cafetero	2.615,4	43,6
2. Implementación de piloto de los modelos institucionales.	2.612,5	43,5
Total	6.000,0	100,0

- 2.12 Los costos de funcionamiento de la Unidad Coordinadora del Proyecto comprenden la contratación del Coordinador General, de tres especialistas, de la secretaria y de la asesoría legal. Así mismo, se incluyen los costos de transporte y los gastos de oficina.
- 2.13 **Contrapartida Local.** El Proyecto cumple con la política del Banco respecto a la proporción de contrapartida y con los criterios de la respectiva guía operativa (AB-2358, GN-2331-5) con lo cual es viable financiar hasta el 100% del costo del Proyecto solicitado por el gobierno de Colombia de acuerdo a lo establecido por el Parámetro Financiero de País sobre aporte local. Los gastos del Proyecto son incrementales y necesarios para el logro de su objetivo, tienen un impacto sobre la sostenibilidad de los ingresos del FoNC debido a que la propia producción generada por el proyecto aportará con las contribuciones cafeteras.
- 2.14 La FNC proporcionará fondos adicionales para complementar el financiamiento del Proyecto para cubrir gastos vinculados a las unidades de acompañamiento de la FNC, la UCP, la empresa incubadora, los gastos financieros, y la comisión de crédito del Proyecto. Dichos fondos provendrán del presupuesto administrativo anual del FoNC.

III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Prestatario, garante y agencia ejecutora

- 3.1 El Prestatario del Proyecto será el Banco Agrario de Colombia S.A. (BAC) y el organismo ejecutor será la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). La evaluación del BAC como prestatario realizada por el Banco concluyó que éste cumple con las políticas del Banco para ser elegible como prestatario². El gobierno de Colombia garantizará la operación al Banco. La suscripción de los contratos de Préstamo y de Garantía está sujeta a la autorización del Consejo de Ministros para el otorgamiento de la Garantía de la República conforme a la Política OP-303.
- 3.2 La ley colombiana exige un esquema de contragarantías mediante el cual el BAC y la FNC, en su calidad de administrador del FoNC, garantizarán el cumplimiento de sus obligaciones a la Nación. El contrato de crédito a ser suscrito entre el BAC y la FNC-FoNC establecerá que el BAC transferirá los recursos al Fondo Nacional del Café (FoNC) en las mismas condiciones del préstamo del BID más un margen por concepto de los gastos administrativos. Adicionalmente, la FNC celebrará un contrato de garantía con Fiduagraria, empresa controlada por el BAC, del cual serán beneficiarios el BAC y la Nación-MHCP. Este último contrato de garantía incluye depósitos anticipados y pignoración de los ingresos de la FNC. El financiamiento del Banco no será empleado para otorgar préstamos a los beneficiarios. Asimismo, la FNC se obliga con el BAC a cumplir con las obligaciones contractuales e indicadores de desempeño previstos en el Contrato de Préstamo entre el BID y BAC, vinculadas a la ejecución del proyecto, las mismas que se reflejarán en el contrato de crédito entre el BAC y FNC. **Serán condiciones previas al primer desembolso: i) la suscripción del acuerdo de crédito entre el Banco Agrario de Colombia S.A. y la Federación Nacional de Cafeteros³; y ii) La aceptación por parte del Comité Nacional de Cafeteros de la función de la FNC como Organismo Ejecutor del Proyecto y donde haga suyo las obligaciones contractuales establecidas en el contrato de préstamo referidas a la ejecución y desempeño del Proyecto, mediante comunicación al Banco en la cual se adjunte copia del acta de dicha aceptación.**

B. Gerencia y coordinación del Proyecto

- 3.3 El Proyecto será ejecutado bajo la responsabilidad directa de la FNC, la cual ejercerá el control sobre cada elemento que integra del esquema de ejecución, y estará apoyado por un Comité Directivo del Proyecto y una Unidad de Coordinación de Proyecto (UCP), que realizará las acciones de apoyo en programación y seguimiento, administración y finanzas, y adquisiciones

² El diagnóstico realizado del Banco Agrario de Colombia se presenta en los anexos técnicos del Proyecto.

³ En Anexo Técnico figura el borrador del contrato de crédito entre el Banco Agrario de Colombia S.A. y a Federación Nacional de Cafeteros.

necesarias para que la FNC desarrolle todas las actividades técnicas a través de su actual estructura institucional.

1. Comité Directivo del Proyecto

- 3.4 Se conformará un Comité Directivo del Proyecto (CDP) con participación externa a la FNC para orientar al proyecto y promover su replicabilidad hacia otros subsectores. El CDP tendrá como responsabilidad aprobar (i) los Planes Operativos Anuales y los Informes Semestrales del Proyecto, (ii) las modificaciones a los reglamentos específicos del proyecto, (iii) las propuestas de elegibilidad de las UCAEs al proyecto, (iv) los Informes de Evaluación del Proyecto y de Evaluación Ambiental, (v) la designación o remoción del personal de la UCP, (vi) los planes e informes correspondientes al Proyecto, y (vii) recibir los informes anuales de auditoría.
- 3.5 El Comité estará compuesto por el Gerente Técnico de FNC, el Gerente Financiero de FNC, el Asesor del Gobierno para Asuntos Cafeteros (MHCP), el Director Ejecutivo de la Corporación Colombia Internacional, el Gerente del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, un representante de los caficultores y el Director de Desarrollo Rural Sostenible del DNP.
- 3.6 La UCP cumplirá con las funciones de Secretaría Técnica del CDP.

2. Organización y funciones de la Unidad de Coordinación (UCP)

- 3.7 La UCP estará subordinada a la Gerencia Técnica de la FNC, y se organizará en tres unidades: Técnica, Administrativa y Financiera, y de Seguimiento y Evaluación, que reportarán al Coordinador de la UCP. **La conformación y puesta en funcionamiento de la UCP, la selección y contratación del Coordinador de la UCP, los especialistas técnico, administrativo/financiero, y de seguimiento y evaluación serán condiciones previas al primer desembolso.**
- 3.8 Las funciones de la UCP serán las siguientes: i) elaborar los Planes Operativos Anuales; ii) efectuar el seguimiento y supervisión de la ejecución y coordinar las evaluaciones; iii) apoyar a la auditoría ambiental; iv) ejecutar los procesos de adquisiciones y contrataciones; v) solicitar a través del Banco Agrario los desembolsos del financiamiento, preparar y presentar los soportes por su uso; vi) asignar los recursos a la empresa incubadora y a los Comités Departamentales de la FNC; vii) recibir y consolidar los proyectos de UCAEs presentados por los Comités Departamentales de la FNC y presentarlos a la empresa incubadora; viii) supervisar el cumplimiento de las condiciones y metas del Proyecto; y ix) elaborar los informes para su presentación al CDP.
- 3.9 El área de la UCP responsable del sistema de evaluación, seguimiento y aprendizaje deberá; i) mantener al sistema de información sobre el avance en la ejecución del Proyecto; ii) evaluar periódicamente la pertinencia y el impacto de los resultados respecto de los objetivos preestablecidos; iii) coordinar las evaluaciones intermedia y final del Proyecto; iv) proponer cambios en los

reglamentos específicos del Proyecto y v) realizar los estudios necesarios para identificar los aprendizajes del Proyecto.

3. Comités Departamentales y Unidades Especiales de Acompañamiento

- 3.10 Los Comités Departamentales de Cafeteros de la FNC se encargarán de: i) ejecutar los procesos relacionados con la selección de beneficiarios, la selección de fincas, y la selección de las propuestas de proyectos de UCAEs, conjuntamente con los beneficiarios para someterlos a consideración y aprobación de la UCP; y ii) prestar servicios de asesoría empresarial y asistencia técnica a los beneficiarios del proyecto de acuerdo a los contratos de gestión con la empresa incubadora, para lo cual se crearán unas Unidades Especiales de Acompañamiento en cada Comité Departamental.
- 3.11 Los principales elementos del mecanismo de provisión de los servicios de acompañamiento son: i) en los planes de negocios de las UCAEs se definen los indicadores de cumplimiento de metas de producción de café y los servicios requeridos por parte de los jóvenes que conforman las UCAEs. El plan de negocio y las metas de producción figuran en el contrato de asociación entre la empresa incubadora y las UCAEs, mientras que los requerimientos de servicios de acompañamiento forman parte del contrato entre la incubadora y la FNC, y sobre la base de estos últimos se estiman las necesidades presupuestales para cada UCAE; ii) los costos por los servicios administrativos por el acceso financiero prestados por la empresa incubadora a las UCAEs serán recuperados por la empresa incubadora, mientras que el proyecto no plantea cobrar a los beneficiarios por los servicios de acompañamiento proporcionados por los Comités Departamentales debido a que éstos son financiados por las contribuciones parafiscales cafeteras; iii) se implementará un mecanismo de aseguramiento de la calidad de los servicios de acompañamiento mediante evaluaciones periódicas efectuadas por la UCP y encuestas de satisfacción realizadas a los beneficiarios como parte de la ejecución del Proyecto; iv) para facilitar la identificación de temas críticos y el intercambio de experiencias exitosas, el Proyecto financiará la realización de giras por parte de los miembros de las UCAEs a otros beneficiarios de otras regiones del Proyecto; y v) dado que la FNC opera como agremiación con representación y participación de sus agremiados en las instancias descentralizadas, los jóvenes beneficiarios contarán con estas instancias para exponer las eventuales debilidades que se presenten en la ejecución del proyecto.

4. Unidades Cafeteras Empresariales (UCAEs)

- 3.12 Las funciones de las UCAEs serán i) ejecutar sus compromisos en el contrato de gestión con la empresa incubadora; y ii) suministrar información para el seguimiento y evaluación del proyecto.
- 3.13 El Proyecto plantea que la organización societaria para las UCAEs se constituya según el régimen de empresa comunitaria de la legislación colombiana. Se espera que cada UCAE tenga seis socios en promedio. Entre las características de la empresa comunitaria se tienen: i) objeto social amplio, no restrictivo a la fase de

- campo; ii) se exige un mínimo de dos socios integrantes; iii) no sean propietarios previos de tierras; iv) pueden pactar un régimen de responsabilidad limitada; v) pueden organizarse internamente como deseen y no existe relación laboral entre la empresa y los asociados; vi) facilidad de sustitución entre los integrantes; vii) beneficios tributarios como exoneración al impuesto a la renta; viii) posibilidad de transformación en cualquier tipo de sociedad comercial contemplada en la legislación colombiana; y ix) existe la posibilidad de repartir utilidades entre los integrantes⁴.
- 3.14 El aporte de capital de los jóvenes seleccionados para las UCAEs consiste en una cuota de admisión que el reglamento que cada pequeña empresa establezca, el cual no podrá ser superior a un número del salario mínimo diario legal vigente⁵. La empresa se recapitaliza en función de un porcentaje del salario mínimo mensual vigente. La Asamblea General será el supremo órgano de la Empresa Comunitaria y bajo su cargo quedará la dirección de la misma. La Asamblea General estará constituida por la totalidad de los socios, y las decisiones que se adopten será por la mayoría de votos de los socios presentes. La Administración de la Empresa Comunitaria estará a cargo de una Junta de Administración constituida por los socios que obtengan un mayor número de votos en la correspondiente elección para los cargos directivos.
- 3.15 Las UCAEs suscribirán⁶: i) contratos de asociación con la empresa incubadora; ii) contratos de opción de compra de las fincas con la empresa incubadora; y iii) un contrato tripartito con la empresa incubadora y la cooperativa de caficultores de la localidad.
- 3.16 Los contratos de asociación tendrán como objeto desarrollar conjuntamente el plan de negocios para las fincas cafeteras en los predios de propiedad de la incubadora a partir del trabajo realizado por la UCAE. La empresa incubadora entregará a la UCAE el uso y goce del predio, y la UCAE pagará las obligaciones financieras y podrá ejercer la opción de compra en cualquier momento con notificación de 30 días previos. La UCAE entregará la totalidad del café en términos de un mandato irrevocable de venta a favor de la empresa incubadora que se produzca en alguno de los puntos de compra de la Cooperativa de Caficultores de la localidad. La Cooperativa de Caficultores consignará el valor total del café en la cuenta de la entidad financiera que proporcionó el financiamiento. La incubadora recibirá por parte de la entidad financiera el valor correspondiente a la venta del café descontado por el monto correspondiente al pago de intereses y amortizaciones a capital del crédito suscrito con la entidad financiera. La UCAE recibirá por parte de la empresa incubadora el pago por su participación en el presente contrato de asociación. El monto a recibir por parte de la UCAE corresponderá al resultado de la venta del café descontado por las

⁴ En el Anexo Técnico titulado “Opciones de Sociedades de Empresas Agrarias” se analizan las opciones societarias y se concluye que la más apropiada para el inicio del Proyecto es la denominada empresa comunitaria.

⁵ En el Anexo Técnico “Estatutos de Empresa Comunitaria” se detalla un borrador de estatutos para las empresas del Proyecto.

⁶ En el Reglamento Operativo del Proyecto se incluyen los tres modelos de contratos.

obligaciones financieras, y los costos de administración, operación y utilidad de la empresa incubadora.

- 3.17 Para la ejecución de los modelos de intervención se definen tres etapas que integran de forma sistemática los modelos de intervención descritos: conformación, desarrollo, consolidación y autonomía. En la etapa de conformación se seleccionarán a los beneficiarios, los predios, los modelos de intervención y se constituirán las UCAES; en la etapa de desarrollo se prepararán a las UCAEs para que éstas fortalezcan su gestión empresarial, y en la etapa de autonomía logren adquirir gradualmente el patrimonio de las empresas a medida que repagan sus obligaciones financieras.

Cuadro 3.1
Etapas de Desarrollo de las Primeras UCAEs

ETAPAS	ACTIVIDADES
1. CONFORMACIÓN Duración promedio: 4 meses	1.1. Identificación y Evaluación de Predios. 1.2. Promoción y Convocatoria del Proyecto. 1.3. Selección de beneficiarios. 1.4. Inducción. 1.5. Selección y negociación de predios. 1.6. Constitución jurídica y normativa de la UCAE (Escritura y reglamentos operativos). 1.7. Planeación técnica, financiera y social. 1.8. Definición del modelo de intervención de la finca. 1.9. Aplicación del modelo económico.
2. DESARROLLO Duración promedio: 12 meses	2.1. Operación de la Incubadora. 2.1.1. Arreglos contractuales. 2.1.2. Gestión de recursos financieros. 2.2. Instalación proyectos productivos. 2.3. Fortalecimiento tejido social. 2.4. Implementación plan ambiental. 2.5. Fortalecimiento organizacional. 2.6. Fortalecimiento comercial.
3. CONSOLIDACION Y AUTONOMIA Duración promedio: 32 meses	3.1. Seguimiento y Acompañamiento. 3.2. Medición del impacto técnico y económico. 3.3. Medición del impacto social y ambiental. 3.4. Preparación para la Transferencia de la Propiedad a los Beneficiarios según avance repago.

- 3.18 La promoción del Proyecto se hará a través de los medios de comunicación que tradicionalmente utilizan los Comités Departamentales de Cafeteros, utilizando a los extensionistas y su permanente contacto con los caficultores y agentes de desarrollo de la región, y utilizando la red de Comités Municipales de Cafeteros para su identificación y postulación. La convocatoria será realizada de una forma amplia y con una alta difusión en los diferentes municipios a través de las alcaldías, los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial, las parroquias y las oficinas de los Comités Municipales de Cafeteros.
- 3.19 Se busca a través de la selección del beneficiario disminuir los riesgos que presentan los modelos de intervención. Para disminuir el riesgo en la adopción de

tecnología y para cumplir con uno de los objetivos del Proyecto de vincular nuevo capital humano al sector cafetero, se seleccionarán jóvenes agricultores con vocación agrícola. Adicionalmente, por el vínculo estrecho que existe entre productividad y nivel educativo, se privilegiarán aquellas personas con un nivel educativo por encima del grado 9 y que preferiblemente tengan conocimientos previos sobre café. Finalmente, para reducir el riesgo de no sostenibilidad de los modelos de intervención, es decir la permanencia en el tiempo de las UCAEs y sus arreglos asociativos, se buscará en la selección que los beneficiarios tengan sentido de arraigo con la región donde está ubicada la finca. Esto disminuirá la probabilidad de abandono del Proyecto por razones estrictamente de pertenencia.

- 3.20 Se promocionará el Proyecto entre los jóvenes egresados de los cursos de administradores de fincas de los centros de formación especializados para tal fin como la Fundación Manuel Mejía, de los centros agropecuarios del Sena, de los programas bachilleres agropecuarios, los participantes de los proyectos empresariales, vinculados a los programas escuela y café y de los grupos de gestión.
- 3.21 Los beneficiarios se postularán a través de los Comités de Cafeteros llenando una ficha de postulación que permita llevar a cabo la preselección de los candidatos a quienes se les aplicarían las entrevistas y exámenes psicotécnicos requeridos.
- 3.22 Los criterios para la selección de los beneficiarios serían: i) personas entre los 18 y 35 años de edad; ii) con un nivel educativo de por lo menos 9 grado, preferiblemente superior; iii) con buena disposición de trabajo grupal; iv) preferiblemente con conocimientos agronómicos en café, v) con sentido de pertenencia de la zona donde está ubicada la finca; vi) de escasos recursos económicos; y vii) dispuesto a comprometerse con una empresa asociativa con otros jóvenes agricultores de similares características. La metodología de selección incluye la aplicación de pruebas psicotécnicas, las visitas y entrevistas familiares, las entrevistas con la pareja o núcleo familiar y los talleres para identificar aptitudes para el trabajo en equipo y la convivencia.
- 3.23 Una vez seleccionados los beneficiarios y seleccionado el predio o predios a ser aprovechados, se realizarán varios talleres que preparan técnicamente como socialmente a adelantar el proyecto asociativo. Entre estos talleres se encuentran los siguientes: (i) talleres de valoración grupal; (ii) talleres de compromiso; (iii) talleres de construcción del manual de convivencia; (iv) talleres de plan de negocio y manejo financiero; y (v) talleres de resolución de conflictos.
- 3.24 Los Comités Departamentales contratarán a inmobiliarias de la región para llevar a cabo la identificación de los predios que se encuentran en venta y sus precios de venta, complementando esta información con el banco de tierras que los Comités Departamentales han generado como parte de la preparación de la operación.
- 3.25 Los criterios para la selección de las tierras serán: i) vocación ecológica adecuada para el cultivo del café, ii) sin problemas de tenencia; iii) con fuentes de agua; iv) con infraestructura pública y de vivienda aceptable; v) con presencia de otras fincas similares en la zona; y vi) que la situación de orden público no sea

limitante para el desarrollo de la empresa. En cuanto al tamaño de predio, se buscarán dos tipologías de predio, predios de mas de 30 hectáreas para poner en marcha un tipo de modelos de intervención, pero también se tendrán en cuenta predios de menor tamaño, que podrían ser parte del Proyecto en otro tipo de modelos de intervención. El reglamento operativo especificará el proceso para que sea transparente y abierto.

- 3.26 Los jóvenes beneficiarios participarán activamente en el proceso de selección final de la finca y en la elaboración del modelo económico financiero con el apoyo de la Unidad Especial de Acompañamiento. Los jóvenes deben estar de acuerdo con el precio a pagar por la finca, y éste debe estar dentro de los rangos del mercado de tierras local. Finalmente, se procede con la conformación jurídica y establecimiento del reglamento operativo al interior de la sociedad.

5. Empresa Incubadora

- 3.27 Las funciones de la incubadora serán: i) celebrar contratos de gestión con lasUCAEs; ii) gestionar recursos financieros de corto y largo plazo ante el sistema financiero para lasUCAEs; iii) adquirir los predios a ser empleados por el Proyecto; iv) contratar los servicios de gestión empresarial y asistencia técnica a los Comités Departamentales; y v) participar en la estructura societaria de lasUCAEs de ser el caso.
- 3.28 Demanda y Acciones Iniciales. Para calcular el número deUCAEs para el Proyecto, se definió primero al universo de caficultores comparables que cumple con los criterios de elegibilidad tales como edad y nivel educativo, para luego determinar un tamaño que garantice la representatividad estadística de este universo de caficultores. El universo comparable resulta ser de 29,000 productores. El tamaño para el Proyecto piloto obtenido es de 960 productores beneficiarios, que implica contar con 160 fincas asumiendo un promedio de 6 caficultores por finca, que contarán con otras 160 fincas como testigos para evaluar los resultados del proyecto. Dichas fincas serán cubiertas paulatinamente de acuerdo a las metas del marco lógico.
- 3.29 Diez Comités Departamentales de Cafeteros han mostrado interés por participar en el Proyecto⁷, los cuales han identificado un total de 103 fincas con tierras adecuadas que pueden participar en los procesos de convocatorias para la selección de fincas del Proyecto.
- 3.30 Existe interés por parte de jóvenes en el Proyecto, de acuerdo con los resultados preliminares de las indagaciones efectuadas por los Comités Departamentales, y con una experiencia previa exitosa aunque limitada del Comité Departamental del Valle de Cauca ejecutada durante 1997-2003⁸ en la cual se intervinieron 20 fincas para

⁷ Correspondientes a los departamentos de Antioquia, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Huila, Quindio, Risaralda, Santander, Tolima, y Valle del Cauca. El Anexo Técnico sobre “Áreas Potenciales para Jóvenes Rurales” se presentan los detalles de los predios identificados.

⁸ Un elemento común a este proyecto fue la convocatoria de jóvenes para desarrollar planes de intervención de fincas. No contaron con: i) una estructura legal formal para constituir empresas y para acceder a las fincas; ii) un planteamiento de participación del sistema financiero; y iii) una estructura

113 beneficiarios. La relación entre postulantes a esta experiencia y los seleccionados fue de 3 a 1.

- 3.31 La estrategia para concretar el interés de entidades financieras para que participen a través de la empresa incubadora ha consistido en i) la presentación de los planes de negocios, la estructura societaria de las UCAEs, los mecanismos y las áreas de los servicios de gestión a las UCAEs, y los planes de constitución de la empresa incubadora; y ii) las garantías que harían parte de los proyectos que serían financiados durante la ejecución de esta operación. Se espera concretar el interés con al menos una entidad financiera durante la etapa de desarrollo de las primeras UCAEs⁹.
- 3.32 Fondo Rotatorio y Desembolsos: Para efectuar los desembolsos del Proyecto se creará un Fondo Rotatorio por un monto de hasta un 5% del financiamiento del Banco a través del establecimiento de una cuenta bancaria a nombre del proyecto, administrada por la FNC. La UCP presentará al Banco los “Informes Periódicos sobre la Revisión Integrada de Adquisiciones y Desembolsos”.
- 3.33 Reglamento Operativo: El Reglamento Operativo del Proyecto (RO) contiene los procedimientos administrativos, operativos y financieros del proyecto así como los criterios de elegibilidad de los beneficiarios. Asimismo, el RO describe la estructura organizativa, el personal técnico y de apoyo de la UCP incluido el perfil profesional y sus relaciones con las entidades beneficiarias. Durante la preparación del proyecto se elaboró un borrador inicial del RO que ha sido revisado y acordado con el ejecutor. **La puesta en vigencia del RO, a satisfacción del Banco, es condición previa al primer desembolso.**

C. Adquisición de bienes y servicios

- 3.34 La FNC asumirá la responsabilidad por la adquisición de bienes y la contratación de los servicios de consultoría especificados en el Plan de Adquisiciones en apoyo a las actividades de ejecución de la empresa incubadora y las UCAEs.
- 3.35 Las adquisiciones de bienes se llevarán a cabo conforme a las políticas del Banco expresadas en el documento GN-2349-4. La Licitación Pública Internacional (LPI) será obligatoria para las adquisiciones de bienes que se financien parcial o totalmente con las divisas del financiamiento y cuyo valor exceda el equivalente de US\$250.000. Las adquisiciones por montos entre US\$50.000 y US\$250.000 se realizarán mediante Licitación Pública Nacional (LPN), conforme a la legislación nacional que no contravengan las políticas del Banco en la materia, y las adquisiciones para montos inferiores a US\$50.000 se harán mediante comparación de precios en base a tres cotizaciones. La adquisición de bienes se hará de acuerdo al Plan de Adquisiciones aprobado previamente por el Banco.

de incentivos contractuales. En los archivos técnicos del proyecto figuran también las características socioeconómicas de esta experiencia.

⁹ En los Anexos Técnicos se presenta el estado actual de las gestiones sostenidas con las entidades financieras.

- 3.36 La selección y contratación de consultores será realizada de conformidad con las políticas del Banco establecidas en el documento GN-2350-4. La contratación de consultorías cuyo valor sea igual o superior a US\$200,000, deberá difundirse a través de una publicación internacional invitando a la presentación de expresiones de interés. Los servicios de consultoría a ser contratados con financiamiento del Banco deberán estar incluidos en el Plan de Adquisiciones aprobado previamente por el Banco.
- 3.37 De acuerdo a las políticas del Banco (GN-2349-4 y GN-2350-4), en el Anexo II se presenta el Plan de Adquisiciones para los primeros 18 meses de ejecución de la operación acordado con el Ejecutor. El Ejecutor debe actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente según se requiera, o cuando se presenten cambios sustanciales, pero siempre cubriendo los 18 meses siguientes del período de ejecución del Proyecto. Cualquier propuesta de revisión del Plan de Adquisiciones debe ser presentada al Banco para su aprobación.
- 3.38 El Plan de Adquisiciones (Anexo II) detalla: i) el análisis de la capacidad institucional en adquisiciones de la FNC; y ii) los montos de los umbrales para la revisión previa de las adquisiciones de bienes y contrataciones de consultores. Para la adquisición de bienes el umbral es de US\$100,000, y para servicios de consultoría US\$ 200,000 en base a la capacidad institucional de la FNC.
- 3.39 Reconocimiento de gastos y financiamiento retroactivo. Con la aceptación del Banco, se podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos de financiamiento hasta el equivalente de cien mil dólares (US\$100.000) por gastos efectuados en el Proyecto para apoyar la creación de la empresa incubadora y las consultorías para la preparación del Proyecto siempre que las actividades financiadas se realicen dentro de los 18 meses anteriores a la aprobación del préstamo y se hayan seguido con procedimientos compatibles que se establezcan en el Contrato de Préstamo.

D. Periodo de ejecución y calendario de desembolsos

- 3.40 El Proyecto se enmarca dentro del Plan Estratégico de la FNC, y está previsto que sea ejecutado y desembolsado en un período de 48 meses contados a partir de la vigencia del Contrato de Préstamo. A continuación se incluye el calendario anual de desembolsos de los recursos del proyecto:

Cuadro 3.2

Cronograma de Desembolsos por Año de Ejecución (miles US\$)

	TOTAL	2006	2007	2008	2009
1. BID	6.000,0	1.464,6	1.452,6	1.554,6	1.528,2
Total	6.000,0	1.464,6	1.452,6	1.554,6	1.528,2

E. Seguimiento y evaluación

- 3.41 La Entidad Ejecutora recopilará, almacenará y mantendrá consigo toda la información, indicadores, y parámetros, incluyendo los planes anuales, la revisión

de medio término y la evaluación final necesarios para ayudar al Banco a preparar el Informe de Terminación de Operaciones.

- 3.42 El Ejecutor se compromete a presentar, a satisfacción del Banco, los siguientes informes: i) los planes operativos anuales (POAs) subsiguientes dentro de un plazo de hasta sesenta (60) días antes del inicio de cada año calendario; y ii) informes semestrales de progreso; iii) un informe de progreso para la evaluación intermedia del proyecto, que se efectuará no antes de 18 meses de iniciado el proyecto y cuando al menos 80 UCAEs hayan instalado sus proyectos productivos; iv) el informe de evaluación final que deberá ser preparado cuando se haya comprometido el 90% del financiamiento; y v) el informe ex-post del Proyecto a los dos años de terminado. **Será condición previa al primer desembolso, la presentación por parte de la entidad ejecutora del Plan Operativo Anual del primer año. Serán condiciones especiales de ejecución del Proyecto la presentación oportuna por parte de la entidad ejecutora de los informes de evaluación intermedia y final.**
- 3.43 Descripción del SSEA: El SSEA contará para el inicio de la ejecución del Proyecto con su diseño, guía metodológica, personal y en capacidad de iniciar el seguimiento de los indicadores del programa. El Sistema¹⁰ tendrá tres componentes o sub-sistemas interrelacionados: a) un sub-sistema de seguimiento de procesos y eventos críticos del Proyecto; b) un sub-sistema de evaluación de impactos socio-económicos y ambientales; y c) un sub-sistema de aprendizaje sobre modelos de intervención.
- 3.44 El proceso de **seguimiento de procesos y eventos críticos** del Proyecto tiene como objetivo generar información relevante y oportuna para la toma de decisiones por parte de los encargados de la gestión del proyecto tales como participación de jóvenes en convocatorias, número de Comités Departamentales que adoptan el Proyecto, número de UCAEs constituidas y en operación, convenios suscritos entre empresa incubadora y entidades financieras, número de transacciones de fincas bajo el Proyecto, satisfacción de jóvenes con servicios de las Unidades de Acompañamiento y la Incubadora, y contratos de financiamiento canalizados.
- 3.45 El **esquema de medición de impactos** está orientado a generar información cuantitativa sobre indicadores de impacto y resultado del Proyecto como productividad parcial y total de los factores, el valor presente neto de los negocios iniciados, el bienestar de los beneficiarios versus un grupo testigo. Para calcular el cambio en la productividad total de factores se emplean índices de cantidad de producto ponderados por precios y de empleo de factores de producción del sector cafetero y se les compara con índices similares correspondientes al resto de la economía.
- 3.46 El **esquema de evaluación y aprendizaje** respecto a los modelos de intervención estará orientado a entender los factores explicativos de porqué algunos modelos

¹⁰ En el Anexo Técnico sobre “Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje” se presentan los detalles del sistema.

de intervención funcionan mejor que otros, y también a entender mejor los elementos del contexto de las UCAEs que influyen en su desempeño global y relativo. Los instrumentos centrales para generar este proceso de evaluación y aprendizaje son diversos estudios específicos diseñados para identificar y capitalizar las enseñanzas derivadas de la ejecución del Proyecto.

- 3.47 Cada uno de estos sub-sistemas tendrá unidades de análisis específicas, las cuales se describen en el Cuadro siguiente:

Cuadro 3.3
Unidades de Análisis de los Subsistemas de Evaluación

Sub-sistema	Unidades de Análisis
Seguimiento de procesos y eventos críticos	UCAEs, Incubadora, Unidades de Acompañamiento contratos entre las partes.
Medición de Impactos	Hogares de jóvenes, Fincas
Evaluación y Aprendizaje	Modelos de Intervención

- 3.48 Instrumentos e indicadores: El sistema utilizará los siguientes instrumentos e indicadores:

- 3.49 **Sub-sistema de seguimiento de procesos y eventos críticos**: para el seguimiento de este sub-sistema se plantea los siguientes indicadores para cada una de las unidades de Análisis:

Cuadro 3.4
Indicadores de Procesos y Eventos Críticos

Seguimiento de Unidades de Acompañamiento		
Indicador	Periodicidad	Unidad acopiadora de datos
Número de convocatorias	Mensual	Unidades de Acompañamiento
Número de postulantes	Mensual	Unidades de Acompañamiento
Número de jóvenes participantes	Mensual	Unidades de Acompañamiento
Número de UCAEs (por el proyecto y autónomas)	Mensual	Unidades de Acompañamiento
Número Comités Departamentales	Mensual	Unidad Coordinadora
Número de transacciones de fincas	Mensual	Unidades de Acompañamiento
Grado de satisfacción de UCAEs respecto a unidades de acompañamiento	Semestral	Encuesta Sistema Evaluación
2. Seguimiento de UCAEs		
Indicador	Periodicidad	Unidad acopiadora de datos
Entrada de nuevos socios	Semestral	Unidades de Acompañamiento
Contratos adoptados por UCAEs	Semestral	Unidades de Acompañamiento
Area de café intervenida por UCAEs	Semestral	Unidades de Acompañamiento
Porcentaje de áreas en cafés especiales	Semestral	Unidades de Acompañamiento
Porcentaje de UCAEs que han adoptado recomendaciones de CENICAFÉ	Semestral	Unidades de Acompañamiento
Producción de café en las UCAEs	Semestral	Unidades de Acompañamiento
Uso de insumos de producción	Semestral	Unidades de Acompañamiento
Tasa de morosidad en pago de crédito de UCAEs	Trimestral	Unidades de Acompañamiento, Incubadora
Ventas de café de UCAEs	Mensual	Unidades de Acompañamiento

Indicadores Financieros de UCAES	Semestral	Sistema contable de UCAEs
3. Seguimiento de Incubadora		
Indicador	Periodicidad	Unidad acopiadora de datos
Nivel de satisfacción de UCAEs con Incubadora	Semestral	Encuesta Sistema Evaluación
Contratos generados por Incubadora	Trimestral	Incubadora

- 3.50 **Sub-sistema de medición de impactos:** Este sub-sistema tiene tres instrumentos para la generación de la información requerida para evaluar impactos sociales, económicos y ambientales del proyecto: a) Encuesta de Línea de Base¹¹ aplicada a familias de jóvenes beneficiarios y de un grupo de control; y a fincas intervenidas y de control; b) Encuesta Intermedia de Impactos aplicada sólo a las fincas intervenidas a los 18 meses de iniciado proyecto; y c) Encuesta de Evaluación Final aplicada a las fincas intervenidas y de control a los 42 meses de iniciado el proyecto.
- 3.51 Las variables a ser medidas por estas encuestas están orientadas a generar tres tipos de indicadores centrales para la evaluación económica del Proyecto: a) cambios en el nivel de bienestar de las familias beneficiadas por el Proyecto; b) cambios en la productividad de los factores de producción cafetera; c) cambios en el valor presente neto de las actividades productivas de las UCAEs. Además, los instrumentos deberán incluir indicadores que permitan medir los potenciales impactos ambientales del proyecto así como los eventos e indicadores asociados a las áreas de mayor riesgo.
- 3.52 **Sub-sistema de evaluación y aprendizaje:** Para el sub-sistema de evaluación y aprendizaje se plantean los siguientes instrumentos:
- a) Evaluación Inicial de los modelos a los dos años de iniciado el Proyecto: para evaluar los efectos diferenciados de los modelos y realizar estudios para profundizar en las explicaciones de los efectos globales (entre grupo intervenido y control) y relativos (entre modelos). Esta evaluación debe usar insumos de una Encuesta Intermedia de Impactos así como grupos focales, entrevistas a participantes del proyecto e información complementaria.
 - b) Estudios para profundizar explicaciones: deben generar información explicativa sobre los distintos resultados obtenidos por los modelos de acuerdo a las recomendaciones y términos de referencia generados por la Evaluación Inicial de modelos.
 - c) Evaluación Final de los modelos de intervención, en el último semestre del Proyecto: debe usar los resultados de la Encuesta Final de Evaluación e información complementaria para generar entendimiento sobre los resultados diferenciados de los modelos sobre la base de toda la información recogida

¹¹ La Encuesta de Línea de Base (ELB) será aplicada a familias de jóvenes beneficiarios y a un grupo de jóvenes de control; y también a fincas intervenidas y de control. Por la naturaleza del proyecto, una parte de la ELB se realiza en el segundo semestre de iniciado el proyecto y el resto de la ELB deberá realizarse durante los primeros dos años del proyecto, que es cuando se conforman más del 70% de las UCAEs.

por los tres sub-sistemas. En particular, deberán distinguirse e identificarse los factores de gestión de las UCAEs, factores tecnológicos, factores de mercado y factores organizacionales e institucionales en las posibles explicaciones de resultado relativo y global.

- d) Evaluación ex-post del proyecto: esta evaluación, utilizará las evaluaciones anteriores, y generará información adicional para llegar a conclusiones sobre mejores modelos de intervención y sobre la replicabilidad y escalabilidad de este tipo de proyectos en el conjunto de la caficultura colombiana. El Manual del SSEA detalla la información requerida, las medidas que se tomarán para ejecutar la evaluación ex-post, su presupuesto y cronograma. La FNC financiará dicha evaluación. **Será condición especial de ejecución del Proyecto la presentación oportuna por parte de la entidad ejecutora del informe de evaluación ex-post a los dos años de terminar el proyecto.**

- 3.53 Contabilidad y Auditorias del Proyecto: La FNC será responsable ante el Banco por: i) el mantenimiento de registros contables y financieros y de sistema de control interno para el manejo de los recursos del proyecto de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 7.01 de las Normas Generales del Contrato de Préstamo. El referido sistema deberá permitir la identificación de la administración de los recursos del proyecto de forma separada de otros recursos administrados por la FNC; ii) la preparación y presentación al Banco de informes semestrales sobre el fondo rotatorio y otros informes financieros que sean requeridos; iii) la presentación al Banco de solicitudes de desembolsos y justificaciones de anticipo de fondos; y iv) el adecuado archivo de la documentación de soporte de las contrataciones y desembolsos con los recursos del proyecto.
- 3.54 Los estados financieros anuales del Proyecto serán presentados al Banco dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal. Las auditorias anuales serán efectuadas por una firma independiente de auditores y seleccionada de conformidad con las Políticas del Banco y con base en los términos de referencia previamente aprobados por el Banco. Estas auditorias se realizarán durante todo el periodo de ejecución e incluyen una auditoria final del proyecto. Sus costos serán financiados con los recursos del préstamo del Banco.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad institucional

- 4.1 Para analizar la capacidad institucional de la FNC se aplicaron las normas de calidad inicial de los proyectos de inversión (GN-2282) y la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI). La FNC cuenta con un Plan Estratégico Institucional vigente en el cual define su visión, misión, y en particular su plan de acción y sus políticas para incursionar en proyectos comerciales y sociales. El Proyecto forma parte de este esfuerzo.
- 4.2 La FNC tiene los incentivos alineados para la ejecución del Proyecto debido a que es una organización de productores cafeteros y sus miembros son los

- beneficiarios del Proyecto. Tiene una estructura descentralizada de toma de decisiones donde sus miembros eligen a sus directivos. El alineamiento de incentivos entre el interés del ejecutor y los objetivos del Proyecto es alto. La FNC-FoNC está dispuesta a endeudarse para la ejecución del Proyecto garantizando el repago con afectación de los ingresos que administra cuya fuente principal es la contribución cafetera. Si bien el autogravamen es formalmente un impuesto, y éste fue creado a iniciativa de los propios caficultores, y ellos administran los recursos a través de la FNC
- 4.3 El Proyecto plantea introducir nuevas instituciones en el sector cafetero dentro de los modelos de intervención como la empresa incubadora, cafeteros asociados en empresas, las unidades de acompañamiento, y el SSEA. La FNC tiene experiencia en: i) gestionar nuevas reglas e instituciones en Colombia; en el 2003, por ejemplo: ha introducido conjuntamente con la Bolsa Nacional Agropecuaria contratos “*forward*” o a plazo de café para facilitar el financiamiento de capital de trabajo para los cafeteros; ii) gestionar y ejecutar proyectos con organismos de cooperación internacional; y iii) ejecutar por encargo del gobierno proyectos públicos, tales como en la recuperación del eje cafetero después del terremoto de 1999, el Programa Regional Integral de Inversión para el Desarrollo Alternativo y Fortalecimiento Institucional en el Macizo Colombiano, y Gestión Comunitaria-Obras para la Paz, estos últimos financiados por la Presidencia de la República.
- 4.4 En términos de historial de ejecución de proyectos en el sector, la FNC-FoNC ejecutó un crédito con el Banco Mundial por US\$50 millones con garantía de la Nación dirigido a financiar parcialmente el plan quinquenal de diversificación cafetera 1984-1988. Con el Gobierno de Italia, ejecutó un crédito condonable para la planta de procesamiento de frutas en Chinchiná. Con la cooperación española ha ejecutado el Programa Sembradores de Paz para mejorar el nivel educativo, aumentar el nivel de ingresos, y mejorar la vivienda para la construcción de una cultura de paz.
- 4.5 Actualmente la FNC aplica el concepto de organización por procesos para el soporte administrativo y financiero. La FNC, excluyendo a Almacafé, tiene un total de 89 personas dedicadas a los procesos de recursos humanos, adquisiciones, tecnología de información, contabilidad, tesorería, y tributación. Los servicios de tecnología de información se complementan con una contratación con una empresa especializada.
- 4.6 El Sistema de Control Interno de la FNC está compuesto por tres subsistemas: Control Estratégico, Control de Gestión y Evaluación. En el contrato de administración del Fondo Nacional del Café se establecen mecanismos de control para el manejo de los recursos parafiscales. La FNC de conformidad con lo dispuesto en los artículos primero y siguientes del Decreto 2025 de 1996, efectúa a través de la auditoría interna, el seguimiento a la administración, manejo, inversión y contabilización de los recursos parafiscales del FoNC y la verificación de la correcta liquidación, debido pago, recaudo y consignación de la contribución parafiscal cafetera. El control fiscal sobre los recursos del FoNC y sobre los

recursos parafiscales que son ejecutados por los comités Departamentales de Cafeteros se ejerce por la Contraloría General de la República en virtud de los artículos 267 y 268 de la Constitución Política, y la ley 42 de 1993.

- 4.7 Se ha acordado con la FNC la matriz de fortalecimiento institucional del SECI. Asimismo, el SSEA ha sido previsto en el Proyecto para asegurar que los conocimientos y experiencias de la implementación de los modelos de intervención puedan ser replicados a una mayor escala de probarse sus bondades. Asimismo, el SSEA permitirá fortalecer la capacidad de la FNC en la evaluación de impactos de sus proyectos.

B. Viabilidad socioeconómica

- 4.8 En la evaluación económica del Programa¹², los beneficios corresponden a la diferencia con y sin proyecto de la suma de los valores agregados económicos generados por las UCAEs del programa. Se calcularon los aumentos de la producción atribuibles al proyecto para determinar los beneficios y se cuantificó y valoró los costos de las intervenciones requeridas por el mismo, estimados en base a modelos económicos de fincas, cuyos parámetros se basan en los censos cafeteros. Tanto los beneficios, como los costos del proyecto se estimaron utilizando precios económicos ajustados mediante factores de conversión, y se distribuyeron en el tiempo en un periodo de 15 años, adoptado como horizonte de los planes de negocio.
- 4.9 El valor agregado es equivalente al excedente por encima de los costos económicos de los ingresos generados por las UCAEs atribuibles al Programa como resultado de: i) mezcla de productos (café especial y café no diferenciado); ii) mejoras en productividad por la adopción de paquete tecnológicos, mejores prácticas, y renovación de cafetales; iii) economías de escala derivadas de la asociatividad; y iv) diversificación complementaria con otros cultivos. Para su inclusión en el análisis, los costos del programa fueron organizados en las categorías de consultoría, bienes, servicios, y transporte, y convertidos en costos económicos utilizando razones precio cuenta.
- 4.10 El Proyecto es viable desde el punto de vista económico al arrojar una rentabilidad económica de 14.4% y un VPN de US\$ 5.4 millones utilizando una tasa de descuento del 12%. Cabe resaltar, que los resultados obtenidos en la evaluación corresponden a un escenario conservador, dado que no tienen en cuenta el impacto del proyecto en posibles réplicas de UCAE's como producto del efecto demostrativo de este ejercicio piloto. Adicionalmente, no se cuantificó el impacto multiplicador en otros sectores abastecedores de recursos de insumos o productos, o la generación de empleo indirecto resultante.
- 4.11 El análisis de sensibilidad se realizó con respecto a: el precio del café, el área cultivada por caficultor, rendimiento agronómico promedio, y presencia de

¹² En el archivo técnico del Proyecto se presenta la Evaluación Económica y Financiera.

cultivos intercalados con el café. Los resultados de este análisis muestran que las estimaciones realizadas son robustas, aunque existe una mayor sensibilidad al precio del café. Al respecto, el impacto resultante en la TIR de una caída en el precio del café de un 15% se refleja en un rango de 4% a 15%, dependiendo de si la finca tiene cultivos alternativos como maíz¹³. El diseño de cada plan de negocio para las fincas del Proyecto brinda la opción de mitigar una eventual caída del precio del café (mediante el cultivo intercalado de maíz) para aquellos caficultores que tienen mayor aversión al riesgo.

- 4.12 De acuerdo a los resultados del Censo Cafetero de 1997, el 59% son pobres y de estos el 28% clasifican como pobres extremos de acuerdo al criterio de Necesidades Básicas Insatisfechas, con lo cual se concluye que esta operación califica como inversión que focaliza en la pobreza (PTI) debido a que más del 50% de la población objetivo es pobre¹⁴. Asimismo, el Proyecto promueve la equidad social como se describe en los objetivos para la actividad del Banco, contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento general de Recursos. (Documento AB-1704, GN-1964-2).

C. Viabilidad Financiera

- 4.13 El análisis de la viabilidad financiera comprende dos niveles: el apoyo hacia el sector cafetero, y el análisis costo-beneficio para las pequeñas empresas.
- 4.14 Respecto al sector, el gobierno colombiano ha apoyado específicamente al objetivo de desarrollo del Proyecto y al sector cafetero en particular tal como se describe en la sección sobre Estrategia Sectorial del País. El detalle presupuestal del gasto del gobierno muestra un apoyo promedio anual de US\$ 48 millones durante el periodo 2001-2005. De éstos, US\$ 12.5 millones anuales se han dirigido a iniciativas en áreas relacionadas a los objetivos de desarrollo del Proyecto.
- 4.15 Por otro lado, el FoNC ha mostrado ingresos promedio de US\$377 millones anuales para el periodo 2002-2005, los cuales incluyen sus actividades comerciales y las no comerciales. El FoNC recibe una contribución permanente de 5% del valor FOB de exportación de café que representó en el 2004 US\$57 millones. Para el período 2003-2005, el FoNC destinó aproximadamente US\$40 millones en promedio en costos directos para proyectos de apoyo al sector cafetero.
- 4.16 Para establecer la viabilidad financiera del Programa, se simuló a nivel UCAE el flujo financiero de una unidad, con sus respectivos ingresos y egresos asociados producto de la adopción de los modelos de intervención. Con dichos modelos se estimó los efectos en los cambios de los atributos sobre el VPN y la TIR del

¹³ La probabilidad estadística de una reducción de 15% en el precio resulta aproximadamente en 13%, asumiendo que se mantiene la distribución histórica de los precios.

¹⁴ En el archivo del proyecto titulado “Calidad de Vida y Pobreza en la Zona Cafetera Colombiana” se detalla el análisis efectuado.

negocio asumiendo que todos los modelos son exitosos. Los rubros presentes dentro de los flujos de caja para cada tipología de producción se construyeron partiendo del plan de intervención para cada finca. Todos los modelos de intervención analizados ex-ante resultan positivos y superiores a la situación actual del cultivo de café bajo tecnología tradicional. Así, el VPN resultante es US\$ 20,000 para una finca con un tamaño de seis hectáreas bajo tecnología de CENIFAFE. Aquellas fincas que se asocian logran alcanzar un VPN de US\$ 35,000.

D. Viabilidad Ambiental y Social

- 4.17 Para determinar la factibilidad ambiental y social se ha llevado a cabo un análisis de los impactos claves y de las medidas requeridas para evitar, minimizar o mitigar estos impactos. Los resultados de este análisis se presentan en el informe de gestión ambiental y social (ESMR) que forma parte del Reglamento Operativo del Proyecto.
- 4.18 En resumen, el análisis ha identificado cuatro impactos claves ambientales y sociales del proyecto: i) las pendientes y el índice pluviométrico en el área del proyecto favorecen el transporte de sedimentos, nutrientes y plaguicidas que eventualmente pudieran alcanzar las aguas superficiales o infiltrar las aguas subterráneas; ii) las prácticas culturales usadas por los beneficiarios del proyecto tienden a influir en el grado de erosión, la estructura y complejidad de la arquitectura ecológica, la variedad de especies, y la condición física, química y biológica de los suelos; iii) el uso de pesticidas, herbicidas y fertilizantes, además de tener impactos ambientales, constituye un riesgo potencial en términos de seguridad y salubridad ocupacional; y iv) el procesamiento del café cosechado puede tener impactos ambientales significativos a través de los desechos orgánicos, del uso de agua y del uso de energía. El ESMR presenta cómo evitar, minimizar o mitigar los potenciales impactos negativos identificados a través de la cuidadosa selección de beneficiarios y de fincas, a través de asesorías técnicas y ambientales, y a través de la incorporación de aspectos ambientales y socio-culturales en los planes de negocios.
- 4.19 Además, se anticipa que, por su diseño, el proyecto tendrá un impacto positivo con respecto al alivio de la pobreza y la ayuda a la población joven rural. Se ha establecido que el proyecto no resultará en impactos sobre áreas con importancia cultural o ecológica, no promoverá un nivel significativo de construcción de infraestructura nueva, no discriminará a mujeres o a la población indígena o afrodescendiente, y no requerirá ni promoverá el reasentamiento involuntario.
- 4.20 La aplicación de las medidas ambientales y sociales del ESMR del Proyecto será responsabilidad de la FNC. Un análisis de la capacidad institucional de la FNC, particularmente de CENICAFÉ y de la Fundación Manuel Mejía, concluyó que el ejecutor tiene la capacidad y los mecanismos requeridos para aplicar las medidas identificadas en una manera coherente, sistemática y satisfactoria.

E. Beneficios y Beneficiarios

- 4.21 Los beneficios del Proyecto, a través de modelos escalables de intervención, son: i) mayor valor agregado en la caficultura; ii) jóvenes campesinos logran ser propietarios y pequeños empresarios formales; iii) mayor movilización de recursos hacia el sector cafetero; iv) acceso sostenible a factores de producción; v) mayor dinamismo, profundidad y eficiencia en los mercados de tierras y en los servicios financieros para el sector; y vi) mayor capacidad institucional para el sector cafetero.
- 4.22 Los beneficiarios del Proyecto se clasifican en los siguientes dos grupos:
- 4.23 Jóvenes agricultores: Serán beneficiarios directos del proyecto, 960 jóvenes agricultores de la región cafetera y sus familias que deseen hacer su proyecto de vida alrededor de la actividad cafetera. Estos jóvenes agricultores conformarán 160 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).
- 4.24 La FNC y sus Comités Departamentales de Cafeteros: La FNC contará con una mayor capacidad institucional que facilitará a todos los cafeteros la adopción del acervo de conocimiento tecnológico existente y el acceso a sus servicios comerciales. Al menos 10 Comités Departamentales de Cafeteros fortalecidos con capacidades complementarias a las que tradicionalmente han tenido tales como asesoría en las áreas sociales, legales, financieras, y empresariales.
- 4.25 En el Proyecto se han definido indicadores que reflejan sus objetivos, tales como el aumento de la productividad total de los factores de producción de la caficultura; el porcentaje de aumento del VPN financiero de los Modelos de Negocio implementados por los jóvenes asociados con respecto a los testigos; el número de hectáreas que ha mejorado la adopción de tecnología bajo los parámetros recomendados por Cenicafé, entre otros.

F. Riesgos

- 4.26 La calificación de los riesgos del Proyecto indica que el riesgo principal, en términos de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto, es la eventual falta de apoyo por parte de entidades del sistema financiero privado para otorgar financiamiento de largo plazo a las empresas beneficiarias del Proyecto. Dicha falta de apoyo puede surgir no sólo de una eventual aversión al riesgo por parte de las entidades financieras, sino también por la escala y la propia naturaleza experimental del Proyecto. Este riesgo se encuentra mitigado por la asistencia técnica que prevé el Proyecto a los beneficiarios y aquella para acceder a la fuente de financiamiento.
- 4.27 Los riesgos de crear y hacer operar empresas asociativas relacionados con eventuales altos costos de transacción entre los socios, se planea mitigar a través del empleo de técnicas de trabajo en equipo, programas de capacitación, y la propia estructura societaria que permite una adecuada participación de los socios. Es precisamente éste uno de los atributos de los modelos de intervención

(conducción asociativa versus individual) que se desea evaluar como resultado del Proyecto previa a su replicación.

- 4.28 El análisis del precio internacional de un producto como el café depende de: i) la tendencia de largo plazo del producto; ii) cambios estructurales en el mercado; y iii) cambios en el precio alrededor de la tendencia de largo plazo. En el mercado de café, el quiebre estructural de precio ocurrió en 1989, con sus impactos sobre la organización industrial del mercado global en los últimos quince años. No se espera en el plazo del Proyecto un quiebre estructural de precio. Aunque se espera que la tendencia de largo plazo, que depende en última instancia del cambio técnico y del crecimiento de la demanda global, sea negativa, no se prevén choques significativos ni abruptos.
- 4.29 El SSEA contempla hacer seguimiento a los eventos e indicadores asociados a las áreas de mayor riesgo.

Cuadro No 4.1: Perfil de Respuestas al Riesgo del Proyecto

AREAS DE MAYOR RIESGO	Calificación del Riesgo			Medidas de Mitigación Recomendadas
	Probabilidad de Ocurrencia (P) ¹	Severidad del Impacto (S)	Calificación de Riesgo (PxS)	
<u>País y Sector:</u> 1. Inestabilidad Macro	1	3	3	FNC mantenga posición institucional sobre la importancia de estabilidad macroeconómica.
2. Inseguridad Rural	2	4	8	FNC continúa participación en provisión de bienes públicos por encargo del gobierno, o por iniciativa propia
3. Bajo Precio Café	2	3	6	Complementar proyecto con el empleo de instrumentos como: i) precio de garantía de compra; ii) contratos a plazo en Bolsa; iii) políticas comerciales.
4. Clima extremo	2	2	4	Sistema de información oportuno y prácticas culturales apropiadas.
5. Costo oportunidad de empleo en actividades ilícitas se eleva	2	3	6	FNC apoya programa de desarrollo alternativo.
<u>Institucional y Organizacional:</u> 1. Falta apoyo sector financiero	3	4	12	Asistencia técnica para acceder a fuentes de financiamiento.
2. Contratos no se hacen valer	3	3	9	Buen diseño contractual respecto a incentivos, y uso de cláusulas arbitrales.
3. Altos costos de transacción entre caficultores asociados	3	3	9	Programas de capacitación, empleo de técnicas trabajo en equipo, y adecuada estructura societaria.
<u>Fiduciarios</u> 1. Adquisiciones inadecuadas	1	2	2	Sistema administrativos y de control implementados.
<u>Social y Medio Ambiente</u> 1. Impactos locales negativos	2	2	4	Aplicación de recomendaciones de ESMR.

1= Muy Bajo

2= Bajo

3= Alto

4= Muy Alto

COLOMBIA (CO-L1009)
Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero
MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir a mejorar la competitividad de la caficultura colombiana a través de un mejor acceso a los factores.	<p>A los dos años de terminado el Programa:</p> <p>1.1 El crecimiento de la productividad total de los factores de las pequeñas empresas agrarias del programa aumenta al 3%.</p> <p>1.2 El VPN financiero ex post de los Modelos de Negocio implementados por los jóvenes asociados en las pequeñas empresas agrarias se incrementa de US\$ 920/Ha a US\$ 2,180/Ha con respecto a los testigos.</p>	<p>Líneas de base socio-económicas del Programa y evaluación ex-post.</p> <p>Estadísticas sobre la caficultura colombiana.</p> <p>Evaluación financiera ex post del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entorno macroeconómico y socio político estable. Se presentan eventos climáticos no extremos durante la ejecución del Programa. Se mantiene una tendencia de precio interno promedio año, de por lo menos US\$ 0.58/ libra.
PROPOSITO			
Modelos institucionales sostenibles de intervención para mejorar el acceso a recursos productivos, en particular de jóvenes agricultores, y para movilizar recursos hacia la caficultura, adoptados.	<p>Al final del Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los Comités Departamentales de Cafeteros han iniciado autónomamente la réplica de por lo menos un 30% (48) de las 160 experiencias previstos por la operación. La caficultura colombiana recibirá US \$11.4 millones en crédito de largo plazo para compra de tierras. El número de transacciones de tierra en la caficultura se incrementó en un 15% por año: 75 transacciones de compra – venta al año). 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación final del programa. Informe de los Comités Departamentales de Cafeteros, consolidados por la Unidad de Coordinación del Programa. Estadísticas de las entidades del sector financiero que han asignado recursos a largo plazo al sector cafetero. Datos sobre productividad y compra - venta de tierras del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> El sector financiero mantiene su apoyo al Programa.
COMPONENTES/RESULTADO			
1. Modelos institucionales para el sector cafetero ajustados, validados y difundidos.	<p>Al año de iniciado el programa:</p> <p>Sistema de evaluación y seguimiento implementado según grado de avance especificado por el reglamento operativo.</p> <p>A los dos años de iniciado el Programa:</p> <p>1.1 480 jóvenes agricultores asociados en 80 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informe externo de consultor especializado. <p>1.1 Copia de escrituras de constitución de empresas e Informe de la Unidad de Coordinación del Programa sobre la constitución de unidades empresariales vinculadas al café.</p>	

	<p>1.2 Servicios de asistencia técnica y de gestión implementados en 6 Comités Departamentales Cafeteros, de acuerdo a lo especificado en el Reglamento Operativo.</p> <p>1.3 El sector cafetero cuenta con al menos una empresa incubadora que ha logrado articular al sector financiero y a los servicios de gestión de los Comités Departamentales de Cafeteros con las pequeñas empresas agrarias (UCAEs) del programa.</p> <p>1.4 Los Comités Departamentales participantes han generado lecciones y aprendizajes específicos para la replicabilidad de los modelos de intervención y sus procesos.</p> <p>A los 48 meses de iniciado el Programa:</p> <p>1.1 Por lo menos 4 modelos de intervención validados y replicables masivamente en el sector cafetero con atributos distintos en cuanto a paquetes tecnológicos, modelo empresarial y fuente de financiamiento.</p> <p>1.2 960 jóvenes agricultores asociados en 160 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).</p> <p>1.3 La incubadora logra canalizar financiamiento de largo plazo del sector financiero para al menos 40 unidades empresariales cafeteras que no están asociadas al proyecto.</p> <p>1.4 Sistema de información y difusión del Programa para el sector cafetero implementado de acuerdo al reglamento operativo.</p>	<p>1.2 Evaluación Intermedia de los servicios de asistencia técnica.</p> <p>1.3 Contratos entre entidades del sistema financiero con la empresa incubadora, y las nuevas pequeñas empresas(UCAEs).</p> <p>1.4 Evaluación intermedia de los modelos de intervención y de sus procesos; e Informes de comités departamentales sobre lecciones aprendidas sobre el diseño e implementación del programa en sus jurisdicciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación final económica de los Modelos de Negocios implementados en las unidades empresariales cafeteras. Estadísticas de las entidades del sector financiero que han asignado recursos a largo plazo al sector cafetero. Evaluación final del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Los contratos entre las partes se pueden hacer valer en las autoridades correspondientes. Existen diversos conjuntos de atributos óptimos en los modelos de intervención. Unidades cafeteras no vinculadas al programa gestionadas adecuadamente.
2. Experiencia piloto de los modelos institucionales de intervención implementada.	<p>A los 2 años de iniciado el Programa:</p> <p>1,260 solicitantes demandan participar en el programa.</p> <p>Al final del programa:</p> <p>2.1 100 nuevas unidades empresariales cafeteras bajo los modelos institucionales promovidos son replicables económica y financieramente según el criterio de Valor Presente Neto y criterios de liquidez.</p> <p>2.2 El 70% de los Comités de Cafeteros (7) ofrecen</p>	<p>Base de datos de registro de jóvenes solicitantes para el programa.</p> <p>2.1 Informe de la Unidad de Coordinación del Programa en base a visitas a los Comités Departamentales de Cafeteros.</p> <p>2.2 Evaluación de percepción de los productores de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Costo de oportunidad del empleo ilícito en cultivos alternativos se mantiene. Bajos costos de transacción entre asociados. Política de contribución cafetera

	<p>servicios de Asistencia Técnica y Gestión Empresarial para las nuevas pequeñas empresas agrarias (UCAEs) con resultados positivos.</p> <p>2.3 La empresa incubadora logra movilizar financiamiento de largo plazo del sector financiero de US\$ 7.7 millones para las pequeñas empresas agrarias participantes del programa.</p> <p>2.4 960 jóvenes se han incorporado a la actividad cafetera.</p> <p>2.5 Se han intervenido 3,200 hectáreas y se ha mejorado la adopción de tecnología bajo los parámetros recomendados por Cenicafe.</p> <p>2.6 Se realizaron 300 transacciones de tierra en la zona de influencia del Programa.</p> <p>2.7 El 100% de los jóvenes (960) organizados como socios de las pequeñas empresas del programa acceden a tierra, tecnología, y recursos financieros.</p>	<p>las pequeñas empresas agrarias (UCAEs) respecto a los servicios prestados.</p> <p>2.3 Estadísticas de las entidades del sector financiero sobre recursos asignados a largo plazo al sector cafetero.</p> <p>2.4 Registro de base de datos de jóvenes participantes en el programa.</p> <p>2.5 Informes del Sistema de información Cafetera-SICA y de los Comités Departamentales de Cafeteros respecto de niveles de adopción alcanzados por el Programa respecto a línea de base y a grupos de control.</p> <p>2.6 Sistema de información en operación. Informe de evaluación especializado con datos de línea de base y grupo de control.</p> <p>2.7 Reporte de transacciones de tierras registradas por el Sistema de Información del Programa.</p> <p>2.8 Reporte anual sobre la relación deuda largo plazo/patrimonio de las pequeñas empresas.</p> <p>2.9 Reporte anual sobre reservas financieras de empresas agrarias para ejercer opción de compra de tierras bajo la modalidad de arrendamiento financiero.</p>	<p>del Fondo Nacional del Café para los Comités se mantiene.</p> <p>2.3 Credibilidad y activos intangibles de la empresa incubadora es suficiente para atraer al sector financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cafeteros acceden a créditos de capital de trabajo. • Cultivos ilícitos en zonas por lo menos se mantienen. • Expectativas de precios de tierra por la intervención del programa en las zonas se mantiene. • Jóvenes seleccionados tienen vocación de pequeños empresarios.
ACTIVIDADES			
<p>1. Selección de predios</p>	<p>1.1. Al inicio del Programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han identificado, evaluado y seleccionado los predios requeridos para la constitución de 56 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).</p> <p>1.2. A los 12 meses de iniciado el programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han identificado, evaluado y seleccionado los predios requeridos para la constitución de 52 pequeñas empresas agrarias adicionales (UCAEs).</p> <p>1.3. A los 24 meses de iniciado el programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han identificado, evaluado y seleccionado los predios requeridos para la constitución de 52 pequeñas empresas agrarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe Anual de Actividades del Programa 	

	adicionales (UCAEs).		
2. Selección de los beneficiarios	<p>2.1. Al inicio del Programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han convocado, evaluado y seleccionado 336 familias de jóvenes requeridas para la constitución de 56 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).</p> <p>2.2. A los 12 meses de iniciado el programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han convocado, evaluado y seleccionado 312 familias de jóvenes requeridas para la constitución de 52 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).</p> <p>2.3. A los 24 meses de iniciado el programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han convocado, evaluado y seleccionado 312 familias de jóvenes requeridas para la constitución de 52 pequeñas empresas agrarias adicionales (UCAEs).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe Anual de Actividades del Programa 	
3. Constitución de las UCAEs	<p>3.1 Al inicio del Programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han constituido 56 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).</p> <p>3.2 A los 12 meses de iniciado el programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han constituido 52 pequeñas empresas agrarias adicionales (UCAEs).</p> <p>3.3 A los 24 meses de iniciado el programa, los Comités Departamentales de Cafeteros han constituido 52 pequeñas empresas agrarias adicionales (UCAEs).</p>	<p>3.1 Informe Anual de Actividades del Programa.</p> <p>3.2 Documentos legales de constitución de las Pequeñas empresas agrarias.</p>	
4. Implementación del Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje	4.1 A los seis meses de iniciado el Programa la Unidad Coordinadora ha diseñado y puesto en operación el SSEA.	4.1 Informe del Primer Semestre de Actividades del Programa	
5. Constitución de la Incubadora	5.1 A los seis meses de iniciado el Programa, existe y está en plena operación la Empresa Incubadora	<p>5.1 Informe del Primer Semestre de Actividades del Programa.</p> <p>5.2 Documentos legales de constitución de la Empresa Incubadora.</p>	
6. Definición del modelo de intervención de la finca	<p>6.1 A los tres meses de inicio del Programa, las Unidades Especiales de Acompañamiento de los Comités Departamentales de Cafeteros han definido los modelos de intervención de las fincas que constituyen las primeras 56 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).</p> <p>6.2 A los 12 meses de iniciado el programa, las Unidades</p>	<p>6.1 Informe del Primer Semestre de Actividades del Programa.</p> <p>6.2 Informe Anual de Actividades del Programa</p>	

	<p>Especiales de Acompañamiento de los Comités Departamentales de Cafeteros han definido los modelos de intervención de las fincas que constituyen 52 pequeñas empresas agrarias adicionales (UCAEs).</p> <p>6.3 A los 24 meses de iniciado el programa, las Unidades Especiales de Acompañamiento de los Comités Departamentales de Cafeteros han definido los modelos de intervención de las fincas que constituyen 52 pequeñas empresas agrarias adicionales (UCAEs).</p>	6.3 Evaluación Intermedia de los servicios de asistencia técnica	
7. Instalación de los proyectos productivos.	<p>7.1 A los tres meses de inicio del Programa, las primeras 56 pequeñas empresas agrarias (UCAEs) han iniciado los proyectos productivos en sus correspondientes predios.</p> <p>7.2 A los 12 meses de iniciado el programa, 52 pequeñas empresas agrarias ((UCAEs) adicionales han iniciado los proyectos productivos en sus correspondientes predios.</p> <p>7.3 A los 24 meses de iniciado el programa, 52 pequeñas empresas agrarias (UCAEs) adicionales han iniciado los proyectos productivos en sus correspondientes predios.</p>	<p>7.1 Informe del Primer Semestre de Actividades del Programa.</p> <p>7.2 Informe Anual de Actividades del Programa.</p> <p>7.3 Evaluación Intermedia de los servicios de asistencia técnica</p>	
8. Gestión financiera y Empresarial.	<p>8.1 A los tres meses de inicio del Programa, la Empresa Incubadora ha gestionado ante el sector financiero la consecución de recursos para la adquisición de las tierras y el financiamiento de los proyectos productivos de las primeras 56 pequeñas empresas agrarias (UCAEs).</p> <p>8.2 A los 12 meses de iniciado el programa, la Empresa Incubadora ha gestionado ante el sector financiero la consecución de recursos para la adquisición de las tierras y el financiamiento de los proyectos productivos de 52 pequeñas empresas agrarias (UCAEs) adicionales.</p> <p>8.3 A los 24 meses de iniciado el programa, la Empresa Incubadora ha gestionado ante el sector financiero la consecución de recursos para la adquisición de las tierras y el financiamiento de los proyectos productivos de 52 pequeñas empresas agrarias (UCAEs) adicionales.</p> <p>8.4 A los 48 meses de iniciado el programa, la Empresa</p>	<p>8.1 Informe del Primer Semestre de Actividades del Programa.</p> <p>8.2 Informe Anual de Actividades del Programa</p> <p>8.3 Evaluación intermedia y final del Programa</p>	

	Incubadora ha gestionado ante el sector financiero la consecución de recursos de largo plazo para al menos 40 pequeñas empresas agrarias que no están asociadas al Programa.		
9. Acompañamiento de las pequeñas empresas agrarias (UCAEs).	9.1 En cada uno de los años de ejecución del Programa se ha llevado a cabo un proceso continuo de acompañamiento de las pequeñas empresas agrarias en áreas técnicas, financieras, comerciales, ambientales y sociales de acuerdo con los lineamientos consignados en el Reglamento Operativo del Programa.	9.1 Informe Anual de Actividades del Programa. 9.2 Evaluación de percepción de los productores de las pequeñas empresas agrarias respecto a los servicios prestados. 9.3 Evaluación intermedia y final del Programa	
10. Sistematización de los aprendizajes del Programa	10.1 A los 48 meses de iniciado el programa se han evaluado los efectos diferenciados de los modelos de intervención mediante estudios específicos de profundización que explican dichas diferencias y se han definido las estrategias para el eventual escalamiento del programa.	10.1 Evaluación Intermedia y final del Programa. 10.2 Estudios de profundización del SSEA	

COLOMBIA
MODELOS INNOVADORES DE INTERVENCIÓN PARA EL SECTOR CAFETERO
(CO-L1009)
PLAN DE ADQUISICIONES

Prestatario: Banco Agrario de Colombia S.A.	Programa : CO-L1009
Ejecutor: Federación Nacional de Cafeteros	Fecha Publicación Aviso General de Adquisiciones: Febrero 2006
Fecha de Aprobación del Plan de Adquisiciones: Octubre 2005	Período que cubre el plan: 18 meses

I. General

- 1.1 Las adquisiciones del Programa se realizarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2349-4) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2350-4) aprobadas el 19 de enero de 2005, así como los términos y condiciones estipulados en el Contrato de Préstamo entre el Banco y el Prestatario y las políticas de compras del Fondo Nacional del Café – Federación Nacional de Cafeteros (Resolución 8 de 2000). Este documento establece los diversos métodos de contratación de bienes y servicios y de selección de consultores, los costos estimados, las revisiones previas requeridas, así como los acuerdos alcanzados con el Ejecutor en el plan de contrataciones. El Plan de Contrataciones inicial cubre los primeros 18 meses de ejecución del proyecto y será actualizado al menos una vez al año o antes si fuera necesario para reflejar las necesidades de implementación del proyecto y las mejoras en capacidad institucional.
- 1.2 **Contratación de Bienes.** Los bienes a adquirirse para el proyecto consistirán en el mobiliario, los equipos y el software requerido para el adecuado funcionamiento de la Unidad Coordinadora del Proyecto – UCP, la Empresa Incubadora y la Oficina para el Sistema de Evaluación, Seguimiento y Aprendizaje del Proyecto. Las adquisiciones serán realizadas mediante el método de Comparación de Precios (CP), utilizando los documentos estándares del proyecto acordados con el Banco.
- 1.3 **Selección de Consultores.** Los servicios de consultoría serán requeridos para realizar las actividades de coordinación, dirección técnica, administrativa y financiera del programa, así como las asesorías legales, auditorías, diseño del sistemas de información, estudio de las tierras, desarrollo de línea de base, monitoreo ambiental, estudios específicos incluyendo evaluación seguimiento y difusión del Proyecto. Para la selección de los consultores se utilizará el método acordado con el Banco, que para firmas será la selección basada en calidad y costo (SBCC) y la selección directa (SD) para la consultaría individual.
- 1.4 **Contratación de Servicios.** Los servicios contratados por el programa consistirán en el arrendamiento y servicios relacionados con el funcionamiento de la Unidad Coordinadora del Proyecto, la Empresa Incubadora y el funcionamiento de las Unidades de Acompañamiento. Para la contratación de estos servicios se utilizará el método de Comparación de Precios (CP).

En cuanto al servicio de acompañamiento y apoyo a las pequeñas empresas agrícolas esta se llevará a cabo por la Federación Nacional de Cafeteros – Comités Departamentales, mediante el método de Comparación de Precios (CP). Se hará una revisión ex post de la calidad del servicio de acompañamiento de la FNC mediante encuestas de satisfacción de los beneficiarios y cumplimiento de indicadores de las UCAES. El formato para el diligenciamiento de dichas encuestas requerirá la no objeción del BID.

- 1.5 **Capacidad de la Agencia Ejecutora para implementar el proyecto.** Los procesos de adquisiciones serán realizados por la Federación Nacional del Cafeteros (FNC) para todas las consultorías, bienes y servicios requeridos.
- 1.6 La FNC a través de los Comités Departamentales, será la encargada de proveer los servicios de acompañamiento y capacitación en las áreas financieras, económicas, técnicas, sociales, ambientales y legales, a los beneficiarios en la creación y funcionamiento de las UCAEs. En este sentido, la FNC utilizará su capacidad institucional regional, el servicio de extensión existente y contratará el apoyo adicional con recursos del proyecto para garantizar el éxito del mismo.
- 1.7 Actualmente la FNC aplica el concepto de organización por procesos para el soporte administrativo y financiero. La FNC, excluyendo a Almacafé, tiene un total de 89 personas dedicados a los procesos de recursos humanos, adquisiciones, tecnología de información, contabilidad, tesorería, y tributación. Los servicios de tecnología de información se complementan con una contratación con una empresa especializada.
- 1.8 **Supervisión**
- 1.9 Además de las revisiones previas que realizará el Banco, de conformidad con el cuadro siguiente, se realizará al menos una misión de supervisión del Banco para llevar a cabo las revisiones ex post de una muestra de contratos.

II. Bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría

- 2.1 **Valores de umbral para el examen previo:** Decisiones sobre adquisiciones sujetas a un examen previo por parte del Banco conforme se señala en el Apéndice 1 de las Políticas para la adquisición de obras y bienes:

	Método de adquisición	Valores de umbral para el examen previo	Comentarios
1.	Comparación de Precios (CP)	US\$ 100, 000	Todos los contratos

- 2.2 **Adquisiciones con métodos y calendarios.** En el Cuadro 1 se detalla la relación de adquisiciones de bienes para los primeros 18 meses del Proyecto. Cabe anotar que para los bienes previstos no se requiere precalificación previa de oferentes, debido a la naturaleza de las mismas.

III. Selección de Consultores.

1. **Valores de umbral para el examen previo:** Decisiones de selección sujetas a un examen previo por parte del Banco conforme se señala en el Apéndice 1 de las Políticas para la selección y contratación de consultores:

	Método de selección	Valores de umbral para el examen previo	Comentarios
1.	Métodos competitivos (empresas)	US\$ 200,000	Todos los contratos excepto auditoria ambiental, y estudios específicos de sistema de evaluación.

2. **Lista corta compuesta exclusivamente por consultores nacionales:** La lista corta de consultores para servicios, de costo estimativo inferior al equivalente a US\$ 350,000 por contrato, puede estar compuesta

exclusivamente por consultores nacionales, de conformidad con las disposiciones contenidas en el párrafo 2.7 de las Políticas para la selección y contratación de consultores.

3. **Otros arreglos especiales de selección:** Reconocimiento de gastos y financiamiento retroactivo. Con la aceptación del Banco, se podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos de financiamiento hasta el equivalente de cien mil dólares (US\$100.000) por gastos efectuados en el Proyecto para apoyar la creación de la empresa incubadora siempre que las actividades financiadas se realicen dentro de los 18 meses anteriores a la aprobación del préstamo y se hayan seguido con procedimientos compatibles que se establezcan en el Contrato de Préstamo.
4. **Trabajos de consultoría con métodos de selección y calendarios**

Plan de Contrataciones. En los siguientes cuadros se presenta el plan de contrataciones de bienes, consultorías y servicios para los próximos 18 meses, con indicación de cuales procesos requieren revisión previa del Banco.

CUADRO No 1 PLAN DE ADQUISICIONES BIENES *

Contrato (descripción)	Costo estimativo	Método de Adquisiciones 1	Preferencia por elementos nacionales	Examen del Banco (previo/ posterior)	Fecha prevista de apertura de las ofertas	Fuente de Financiación
			SI/NO			
Bien 1: (Equipos de Oficina para la UCP)	\$ 10.000	CP	NO	Posterior	Enero 2006	BID
Bien 2: (Equipos de Oficina para la Empresa de Gestión Cafetera -		CP	NO	Posterior	Enero 2006	BID
Bien 3: Equipos y Software para el Sistema de Evaluación, Seguimiento y Difusión	\$ 18.000	CP	NO	Posterior	Marzo 2006	BID
TOTAL BIENES	\$30.200					

*El Estatuto de contratación de la Federación Nacional de Cafeteros se rige según la resolución No. 8 de 2000.

CUADRO No 2 PLAN DE ADQUISICIONES CONSULTORIAS

Contrato (descripción)	Costo estimativo	Método de Adquisiciones 1	Preferencia por elementos nacionales	Examen del Banco (previo/ posterior)	Fecha prevista de apertura de las ofertas	Fuente de Financiación
			SI/NO			
SERVICIO DE CONSULTORÍA 1 Unidad Coordinadora del Programa – Coordinador General	\$48.000	SBC	SI	Posterior	Diciembre 2005	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 2 Unidad Coordinadora del Programa – Director Técnico del Programa	\$ 42.000	SBC	SI	Posterior	Diciembre 2005	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 3 Unidad Coordinadora del Programa – Director Administrativo y Financiero	\$ 42.000	SBC	SI	Posterior	Diciembre 2005	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 4 Unidad Coordinadora del Programa – Secretaria + Asesoría Legal y Auditoria	\$ 24.600	SCI	SI	Posterior	Febrero 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 5 Empresa Incubadora - Director	\$ 72.000	SBC	SI	Posterior	Diciembre 2005	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 6 Empresa de Incubadora– Secretaria + Asesor Legal	\$ 21.100	SCI	SI	Posterior	Febrero 2006	BID

SERVICIO DE CONSULTORÍA 7 Empresa Incubadora– Técnicos Financieros	\$ 54.000	SBC	SI	Posterior	Enero 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 8 Empresa de Incubadora– Calificación de Riesgo	\$ 60.000	SBC	SI	Posterior	Marzo 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 9 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE – Director	\$ 42.000	SBC	SI	Posterior	Diciembre 2005	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 10 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE –Diseño Sistema de Información	\$ 15.000	SCI	NO	Posterior	Febrero 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 11 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE – Especialista en Sistemas de información	\$ 36.000	SCI	NO	Posterior	Marzo 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 12 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE – Especialista en Comunicaciones	\$ 14.400	SCI	SI	Posterior	Marzo 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 13 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE –Difusión	\$ 25.000	SCI	NO	Posterior	Marzo 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 14 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE – Encuesta Inicial	\$ 50.000	SBCC	NO	Posterior	Enero 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 15 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE - Monitoreo Ambiental Independiente	\$ 20.000	SBCC	NO	Previo	Mayo 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 16 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE – Estudios Específicos	\$ 200.000	SBCC	NO	Previo	Junio 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 17 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE – Capacitación a responsables en los Comités (UEA)	\$ 10.000	SCI	SI	Posterior	Abril 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 18 FUNCIONAMIENTO UNIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO – Estudios Jurídicos	\$ 38.200	SCI	SI	Posterior	Febrero 2006	BID

SERVICIO DE CONSULTORÍA 19 ESTRUCTURACION MODELO FINANCIERO	\$ 35.000	SBC	SI	Posterior	Junio 2005	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 20 APOYO A LA ESTRUCTURACION DE LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN – Estudios tierras, estudios institucionales, elaboración marco lógico, coordinación comités departamentales	\$ 65.000	SCI	SI	Posterior	Agosto 2004	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 21 FUNCIONAMIENTO UNIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO – Promoción del Proyecto	\$ 12.500	SCI	SI	Posterior	Marzo 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 22 FUNCIONAMIENTO UNIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO - Taller de Valoración Grupal	\$ 40.320	SCI	SI	Posterior	Abril 2006	BID
SERVICIO DE CONSULTORÍA 23 SISTEMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE – Capacitación y seguimiento sector financiero	\$ 125.000	SBCC	SI	Posterior	Junio 2006	BID
TOTAL CONSULTORIAS	\$ 1'092.120					

PLAN DE ADQUISICIONES SERVICIOS

Contrato (descripción)	Costo estimativo	Método de Adquisiciones¹	Preferencia por elementos nacionales	Examen del Banco (previo/ posterior)	Fecha prevista de apertura de las ofertas	Fuente de Financiación
Servicio 1 Acompañamiento y Apoyo a las Pequeñas Empresas Agrícolas (Extensión técnicos sociales, apoyo económico, financiero y legal, giras).	\$ 674,366	CP	NO	Previo ¹	Marzo 2006	BID
TOTAL PLAN ADQUISICIONES 1'796.686						

CP = Comparación de Precios

SBCC = Selección Basada en Calidad y Costo

SCI = Selección Basada en Carta de Invitación

SBC = Selección Basada en Calificación del Consultor

SD = Selección Directa

¹ Se hará una evaluación del servicio de acompañamiento de la FNC a las pequeñas empresas agrícolas mediante encuestas de calidad del servicio a los beneficiarios y cumplimiento de indicadores estratégicos del proyecto.