

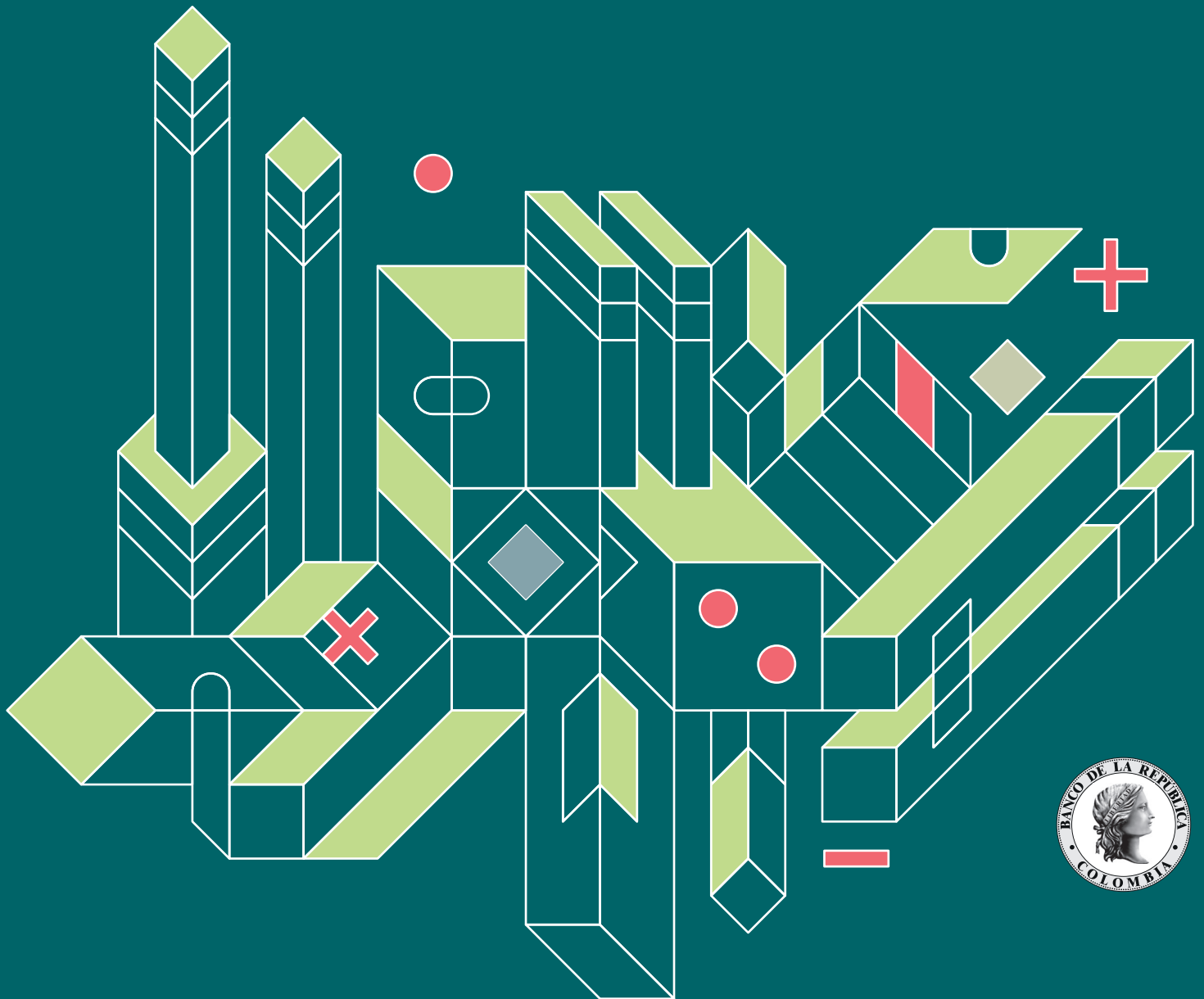
# espe

Ensayos sobre  
Política Económica

08/2019

Revisión de experiencias de apoyo  
a la agricultura familiar

núm. 91



# espe

Ensayos sobre  
Política Económica

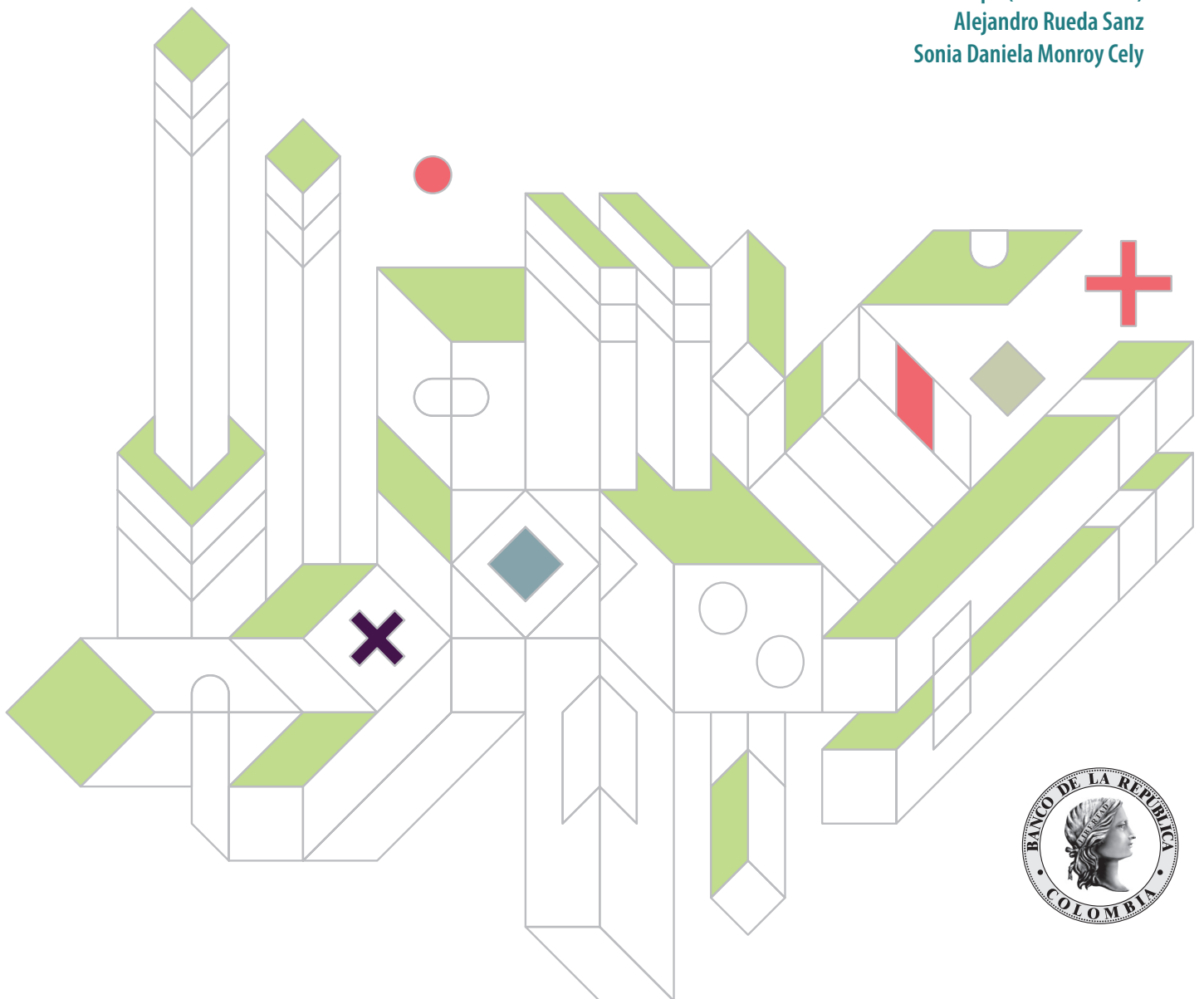
## Revisión de experiencias de apoyo a la agricultura familiar

Margarita Gáfaró

José Antonio Ocampo (coordinadores)

Alejandro Rueda Sanz

Sonia Daniela Monroy Cely



---

## Revisión de experiencias de apoyo a la agricultura familiar

### Autores

Margarita Gáfaró

José Antonio Ocampo (coordinadores)

Alejandro Rueda Sanz

Sonia Daniela Monroy Cely

---

© 2019, Banco de la República

ISSN 2665-1327 (en línea)

Clasificación JEL: Q12, O13, O15, N56, D13, F35

**Palabras clave:** agricultura familiar, pobreza rural, mercados agropecuarios, productividad agrícola, cadenas de valor agrícolas, valor compartido.

Las opiniones, errores u omisiones de los autores son su responsabilidad, por lo que no reflejan la opinión de las entidades en las que laboran, la del Banco de la República, ni la de su Junta Directiva.

Gáfaró, M.; Ocampo, J.; Rueda, A.; Monroy, S. (2019). "Revisión de experiencias de apoyo a la agricultura familiar", Ensayos sobre Política Económica (ESPE), núm. 91, julio, DOI: 10.32468/espe.91

ESPE está disponible en: <http://investiga.banrep.gov.co/es/espe>

Los derechos de reproducción de este documento son propiedad de la revista Ensayos sobre Política Económica (ESPE). El documento puede ser reproducido libremente para uso académico, siempre y cuando no se obtenga lucro por este concepto y, además, cada copia incluya la referencia bibliográfica de ESPE. El (los) autor(es) del documento puede(n), también, poner en su propio sitio electrónico una versión electrónica del mismo, pero incluyendo la referencia bibliográfica de ESPE. La reproducción de esta revista para cualquier otro fin, o su colocación en cualquier otro sitio electrónico, requerirá autorización previa de su comité editorial.

---

---

### Comité editorial

Hernando Vargas Herrera (Banco de la República)

Mauricio Villamizar Villegas (Banco de la República)

Carmiña Vargas Riaño (Banco de la República)

### Diseño

María Fernanda Latorre

### Diagramación

Lucía Sandoval Andrade

### Corrección de estilo

Nelson Rodríguez

### Preparación editorial

Andrea Clavijo

Sección Gestión de Publicaciones

Departamento de Servicios Administrativos

Banco de la República

---

---

## CONTENIDO

---

	Introducción	4
<b>1.</b>	Marco Conceptual	6
<b>2.</b>	Generación de ingresos en la agricultura familiar en Colombia: Diagnóstico general e institucionalidad	10
<b>3.</b>	Análisis de causa y efecto de la generación de ingresos en la agricultura familiar y tipologías	16
<b>4.</b>	Revisión de literatura y de evaluaciones disponibles sobre estrategias para la inclusión productiva	22
<b>5.</b>	Metodología de recolección de la información y descripción del inventario de experiencias	25
<b>6.</b>	Factores positivos identificados, lecciones y recomendaciones	34
<b>7.</b>	Conclusiones	47
	<b>Recuadros</b>	<b>48</b>
	Definición de agricultura familiar	
	Medición de impacto de las intervenciones de acompañamiento en la agricultura familiar	
	Definición de proyectos, programas y procesos	
	<b>Referencias</b>	<b>51</b>
	<b>Anexos</b>	<b>55</b>

---

# Revisión de experiencias de apoyo a la agricultura familiar\*

---

Como lo señaló la Misión para la Transformación del Campo (MTC, 2016), en las últimas décadas las zonas rurales de Colombia han experimentado mayores avances en inclusión social (acceso a bienes y servicios sociales básicos) que en inclusión productiva (buenas ocupaciones con adecuada generación de ingresos). Persisten, además, grandes brechas de ingresos entre la zona rural y la urbana, así como entre zonas rurales del país. La MTC<sup>1</sup>, entre sus recomendaciones de política, incluyó el fortalecimiento de la agricultura familiar como un mecanismo esencial para generar inclusión productiva, acortar brechas de ingresos y promover el desarrollo en las zonas rurales.

En el país han existido numerosas experiencias de acompañamiento a comunidades y organizaciones de agricultores familiares. Un número importante de estas han sido adelantadas por organizaciones de la sociedad civil: asociaciones de productores (campesinos, indígenas o afrodescendientes), organizaciones no gubernamentales (ONG), agencias de cooperación internacional, fundaciones empresariales y empresas privadas que participan en las cadenas de valor de productos agropecuarios. Las experiencias de estas organizaciones han generado resultados y lecciones relevantes para el contexto colombiano; no obstante, estas no han sido suficientemente aprovechadas para la formulación de las políticas públicas.

La información que existe sobre estas experiencias está dispersa. Algunas intervenciones puntuales han sido estudiadas, pero sobre otras existen datos que no han sido analizados. Hasta ahora no se había hecho el trabajo de recopilar de manera sistemática información de estas experiencias para identificar lecciones comunes, factores positivos y buenas prácticas, así como factores negativos que hay que evitar para garantizar el buen resultado de los programas correspondientes. Este estudio pretende llenar ese vacío. Nuestro objetivo es inventariar experiencias promovidas por la sociedad civil o la cooperación internacional para apoyar la generación de ingresos de hogares en la agricultura familiar, e identificar aspectos metodológicos, lecciones, factores positivos y buenas prácticas que sean útiles para escalar sus resultados y para diseñar adecuadas políticas públicas.

Existen diversas definiciones de agricultura familiar. En este estudio tomamos los criterios propuestos por la Resolución Ministerial 464 de 2017, en la cual se adoptan los lineamientos estratégicos de la agricultura campesina familiar y comunitaria en Colombia. En particular, definimos la agricultura familiar como un sistema de producción y organización gestionado por individuos que conviven en los territorios rurales del país, y que se basa en el desarrollo de actividades de producción, transformación y comercialización de bienes agropecuarios, con predominio de la mano de obra familiar. Con el fin de cuantificar la participación de la agricultura familiar en Colombia, establecemos los criterios de extensión máxima y de parti-

\* Agradecemos el apoyo brindado a este proyecto por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO, por su sigla en inglés) y Global Affairs Canada, así como los valiosos comentarios de los asistentes a los foros organizados por el Banco de la República en Bogotá y Rionegro (Santander), y el tiempo de los numerosos expertos en la materia, ejecutores de los proyectos, productores y funcionarios de los gobiernos locales que nos brindaron su retroalimentación y nos proporcionaron información. Paola Poveda, Margarita Cabra, Andrés Carrillo, Leonel Criado, Bianca Hincapié y Steffanny Romero proporcionaron excelente apoyo en la recopilación y organización de la información. Agradecemos, también, a los evaluadores anónimos de una versión anterior de este documento.

1 En el Anexo 3 se incluye una lista de abreviaturas.

cipación de la mano de obra familiar en las unidades productoras, tomando como referencia los propuestos en la resolución mencionada para la focalización de la política de agricultura familiar. En particular, en las secciones cuantitativas del documento, definimos como hogares en la agricultura familiar aquellos dedicados a la actividad agropecuaria desarrollada de manera directa, con una extensión máxima de las explotaciones de una unidad agrícola familiar (UAF) promedio municipal y una participación de trabajo familiar de más del 50% del total de trabajadores permanentes de la finca. En el Recuadro 1 se discuten las diferencias entre los criterios adoptados en este estudio y los propuestos en dicha resolución, además de las definiciones alternativas propuestas por otros autores.

Este trabajo recopiló información proveniente de fuentes secundarias para la construcción de un inventario que incluye 412 iniciativas ejecutadas en Colombia entre 2006 y 2018. A partir de este inventario se seleccionaron 32 iniciativas para realizar visitas de campo y estudios de caso. Las experiencias incluidas en el inventario y en los estudios de caso se analizan a la luz de un marco conceptual que se construyó con base en modelos microeconómicos sobre la toma de decisiones de hogares campesinos y de evidencia empírica sobre los factores que contribuyen a la generación de ingresos en estos hogares.

En este marco conceptual se proponen tres causas principales para explicar la inadecuada generación de ingresos de hogares en la agricultura familiar en Colombia: 1) bajos niveles de producción por restricciones de tecnología y acceso insuficiente a financiamiento e insumos productivos; 2) alta exposición a choques por variaciones climáticas y volatilidad en los mercados, y 3) altos costos de transporte y otros costos de transacción en mercados de productos agrícolas. Para cada uno de estos factores se proponen caminos causales que terminan en acciones específicas de mejoramiento. A partir de la evidencia disponible en estudios anteriores, de la información cualitativa recolectada en entrevistas de campo y del marco conceptual propuesto, se identifican factores positivos en el diseño e implementación de estas actividades. Estos factores positivos están asociados con el alcance de las intervenciones para propiciar mejoras en la capacidad para generar ingresos en la agricultura familiar, de manera autónoma, por parte de los hogares y las comunidades.

Nuestra identificación de factores que desencadenan la superación de obstáculos a la generación de ingresos en la agricultura familiar se basa en la interpretación de la información cualitativa recolectada en campo. El marco teórico que proponemos en este documento y la evidencia empírica disponible sobre la generación de ingresos en la agricultura familiar en Colombia y otros países en desarrollo orientaron nuestro análisis cualitativo. La falta de información sobre los ingresos de los hogares antes, durante y después de las intervenciones, además del carácter no aleatorio de la selección de los productores en estas intervenciones, impide una estimación cuantitativa de impactos de las intervenciones sobre el nivel de ingresos. Por tanto, este estudio no pretende hacer evaluaciones de impacto sobre las intervenciones, sino que se enfoca en el análisis cualitativo de los proyectos a partir de un riguroso marco teórico. En el Recuadro 2 se presenta una discusión sobre la carencia de información para un análisis cuantitativo de programas de acompañamiento a la agricultura familiar en Colombia y la importancia de fortalecer los mecanismos de recolección de información cuantitativa antes, durante y después de las iniciativas.

Los resultados de nuestro análisis sugieren que la sociedad civil puede emprender acciones que desencadenan procesos eficaces de inclusión productiva en hogares dedicados a la agricultura familiar. Estas acciones deben contemplar un acompañamiento integral de largo plazo, que fortalezca la capacidad productiva de los agricultores de manera sostenible, que propicie estrategias de comercialización que

aprovechen las ventajas comparativas del territorio, y que promueva el empoderamiento de las comunidades mediante el desarrollo de capacidades sociales y el desarrollo participativo de procesos. En la sección 6 del documento se desarrolla una discusión amplia sobre los resultados del análisis y se incluyen recomendaciones específicas.

En los estudios de caso se observa que estas acciones pueden llevar a los productores por una senda sostenible de generación de ingresos, con alianzas comerciales que resultan benéficas para productores y compradores. No obstante, el acompañamiento a hogares en etapas muy tempranas de desarrollo productivo es intensivo en tiempo y recursos. En estos contextos, el papel de las agencias de cooperación internacional, las ONG y las fundaciones empresariales es fundamental para apoyar los procesos productivos. La empresa privada, en su carácter de comprador para el procesamiento o distribución de los productos provenientes de la economía campesina, desempeña un papel importante en el sostenimiento de los procesos iniciados con una lógica filantrópica y de responsabilidad social. De hecho, representa el aliado comercial que propicia flujos de liquidez hacia los productores, una vez las intervenciones de acompañamiento terminan. Por último, el Estado cumple una función crucial como proveedor de bienes públicos y de un marco normativo, los cuales faciliten el desarrollo de estos procesos.

A continuación se presenta el marco conceptual que guía nuestro análisis y se precisan algunas definiciones generales. En la segunda sección se presenta un diagnóstico general sobre la generación de ingresos en la agricultura familiar y se describe la institucionalidad alrededor de esta. En la tercera se presenta el análisis de causa y efecto para explicar la inadecuada generación de ingresos en la agricultura familiar en el país y se definen dos tipologías de intervenciones para mitigar las causas identificadas. En la cuarta sección se revisan las evaluaciones disponibles sobre programas y proyectos de apoyo a la agricultura familiar en Colombia, así como las características positivas identificadas en dichas iniciativas. La quinta explica la metodología propuesta para la recolección de información, para la construcción del inventario de iniciativas y para la elaboración de los estudios de caso. En la sexta se presentan los factores positivos de las intervenciones de apoyo a la agricultura familiar, las lecciones de las iniciativas estudiadas y algunas recomendaciones de política en torno a cada factor. Por último, en la séptima sección se presentan unas breves conclusiones.

## 1. Marco conceptual

En esta sección se presenta el marco teórico que orienta nuestro análisis de experiencias de apoyo a la agricultura familiar. Este marco teórico parte de la concepción del hogar campesino como un agente económico que toma decisiones en busca de su propio beneficio, cuyo comportamiento está mediado por la disponibilidad de recursos y por el contexto institucional. La interacción de estas acciones individuales, combinada con las acciones individuales de otros agentes a lo largo de la cadena de valor, lleva a condiciones de equilibrio, necesarias para la sostenibilidad de largo plazo en situaciones específicas. En los modelos estándar que explican la toma de decisiones de consumo y producción de los hogares campesinos, cada hogar maxi-

miza una función de utilidad que depende del consumo de alimentos producidos en la finca, bienes producidos fuera de la finca y otros bienes no materiales, como el ocio y la salud de sus miembros. Este proceso de maximización de la utilidad incluye la toma de decisiones de producción en la finca. En esta, el hogar elige, dentro de las restricciones que enfrenta, las cantidades de trabajo, tierra y otros insumos que maximizan los beneficios derivados de la actividad agropecuaria. Mayores beneficios le permiten al hogar alcanzar mayores niveles de utilidad a través del consumo de alimentos y otros bienes. Las tecnologías que proporcionan una mayor producción para un nivel dado de insumos resultan en mayores beneficios de la actividad agrícola y mayores niveles de utilidad en el hogar.

Los agentes intercambian insumos y productos en el mercado. Cuando los mercados de productos agrícolas, trabajo, tierra, capital y riesgo son completos, es decir, los costos de transar en estos mercados son despreciables<sup>2</sup> y existe un precio para todos los bienes en cualquier estado de la naturaleza, las decisiones de consumo y producción del hogar se pueden analizar como dos procesos independientes. Los hogares eligen los niveles de producción, tierra, trabajo e insumos agrícolas que maximizan sus beneficios, lo que no depende de la dotación de recursos del hogar ni de sus preferencias. Cuando existen fallas de mercado, por ejemplo, porque los costos de transar bienes e insumos son tan altos que contrarrestan los beneficios de hacerlo, los hogares deben ajustar internamente el uso del trabajo, tierra y otros insumos para maximizar su utilidad, dadas sus dotaciones iniciales y las restricciones del mercado (De Janvry *et al.*, 1991). Las decisiones de producción y uso de insumos en ese caso dependen de características del hogar, como su dotación inicial de tierra, mano de obra y capital.

A continuación se explican de forma más detallada las fallas de mercado que pueden afectar la rentabilidad de la actividad agropecuaria en hogares campesinos y los factores que, de acuerdo con la teoría, podrían atenuar su efecto negativo. En particular, la siguiente subsección se concentra en la relación entre la escala de producción, la capacidad productiva y las fallas de mercado, identificando aquellas fallas de mercado que afectan en mayor medida a los hogares campesinos. En la última subsección se enmarcan estas fallas de mercado en la cadena de valor de productos agrícolas, para identificar factores que pueden atenuar su impacto negativo.

## 1.1 Costos de transacción y economías de escala en los hogares familiares

### 1.1.1 Fallas de mercado

La evidencia empírica ha demostrado que los productores agrícolas en países en desarrollo están expuestos a altos costos de transacción y fallas de mercado (De Janvry *et al.*, 1991). Estas se pueden dividir entre las que afectan directamente los procesos de comercialización de los productos agrícolas y la compra de insumos (Key *et al.*, 2000), y las que los afectan de manera indirecta por intermedio de los mercados de crédito y aseguramiento (Conning y Udry, 2007). En el primer caso se encuentran, por ejemplo, los costos de búsqueda y las asimetrías de información entre

compradores y productores, y el riesgo moral en los contratos de comercialización<sup>3</sup>. En el segundo se encuentran asimetrías de información y riesgo moral en el mercado de crédito y aseguramiento<sup>4</sup>.

Los costos de transacción en los mercados de bienes agrícolas o de insumos crean una brecha entre los precios de compra y venta de los productos finales y de los insumos de producción (De Janvry *et al.*, 1991). Las asimetrías de información en los mercados de crédito y aseguramiento generan restricciones adicionales en el proceso de maximización de la utilidad de algunos hogares. En ambos casos, estas fallas de mercado resultan en niveles de producción y de bienestar agregado en la economía que son inferiores a los que se obtendrían en ausencia de estas (Fafchamps *et al.*, 1995).

Las fallas en los mercados agrícolas pueden afectar a diferentes productores de manera heterogénea. En particular, los costos de transacción con frecuencia exhiben retornos crecientes a escala (Arrow, 1969). Por ejemplo, los costos fijos en la búsqueda entre compradores y vendedores, en el establecimiento de contratos formales y en la adopción de prácticas para homogeneizar la calidad de los productos hacen que los procesos de comercialización sean más costosos, en términos relativos, para los productores más pequeños. Asimismo, los requerimientos de colateral limitan el acceso al crédito por parte de productores con dotaciones insuficientes de tierra.

3 El riesgo moral en los acuerdos de comercialización resulta de la imposibilidad de compradores y vendedores de garantizar que la contraparte realice las acciones necesarias para cumplir los acuerdos. En particular, se refiere a la imposibilidad de evitar acciones que las partes de un acuerdo comercial realizan en beneficio propio y que afectan negativamente a la contraparte. Por ejemplo, los productores pueden incumplir un compromiso de venta por no haber realizado las inversiones necesarias para la producción o por decidir, a último momento, venderle a otro comprador. Por el lado de los compradores, estos también pueden fallar en su compromiso de compra, si después del acuerdo encuentran a un proveedor que ofrece precios más favorables. En ambos casos, las partes afectadas tienen pocos mecanismos para evitar estas acciones de las contrapartes, sobre todo en contextos de acuerdos informales como los comunes en el sector agropecuario.

4 El riesgo moral en el mercado de crédito y aseguramiento implica una asimetría de información al que el agente crediticio o asegurador queda expuesto, la cual le impide garantizar que el prestatario o el individuo asegurado realice las acciones necesarias para repagar el crédito o reducir su exposición al riesgo que es objeto del seguro.

### 1.1.2 Interrelación entre fallas de mercado y capacidad productiva

Cuando los costos de transacción son considerablemente altos, es posible que algunos hogares solo produzcan para satisfacer parte de sus necesidades de consumo y que destinen sus excedentes de mano de obra al trabajo fuera de la finca. Incrementos en la capacidad productiva dentro de la finca familiar mediante mejores tecnologías de producción o incrementos en las dotaciones iniciales de tierra, trabajo y capital generan excedentes de producción que se podrían comercializar. Sin embargo, el hogar solo decide realizar este proceso de comercialización si sus beneficios superan los costos de transar en los mercados (De Janvry *et al.*, 1991). De esta manera, los modelos teóricos que explican el proceso de decisión de los hogares campesinos predicen que los incrementos en la productividad de las fincas familiares no representan una condición suficiente para incrementar los ingresos de los hogares, cuando estos están expuestos a fallas de mercado.

Asimismo, los costos de transacción afectan la adopción de tecnologías disponibles. Los productores solo incurren en los costos de adoptar tecnologías para incrementar su capacidad productiva si cuentan con el capital necesario para hacerlo y si los beneficios de esta adopción superan sus costos (Jack, 2011). Por una parte, los altos costos de transacción en los mercados agrícolas limitan los beneficios de comercializar y, por tanto, el potencial incremento de los ingresos que se podría derivar de aumentos en la productividad (Omamo, 1998). Por otra, las restricciones de crédito limitan la posibilidad de algunos productores de invertir en nuevas tecnologías, aún si para estos es provechoso hacerlo (Feder, 1980, Karlan *et al.*, 2014). De esta manera, existe una interrelación entre las fallas de mercado y la capacidad productiva de los hogares. El impacto positivo de la introducción de tecnologías que mejoran la capacidad productiva de los hogares, en contextos con costos de transacción no despreciables, solo puede alcanzar su pleno potencial si se complementa con mecanismos que reduzcan estos costos de transacción.

### 1.1.3 Economías de escala y riesgo

Los procesos de poscosecha de productos agrícolas pueden involucrar economías de escala que favorecen a los agricultores con la capacidad de producir altos volúmenes, incluso si no existen economías de escala en los procesos de siembra y cosecha. Por ejemplo, la construcción y sostenimiento de infraestructura para el almacenamiento, y el procesamiento y empaque de los productos, entre otros, conllevan costos fijos. Asimismo, la demanda de altos volúmenes de producto con características homogéneas requiere procesos de estandarización que pueden ser menos costosos, en términos relativos, para los agricultores con una mayor capacidad productiva (Schrader, 1986).

Por otro lado, los ingresos de los productores agropecuarios están sujetos a una alta volatilidad que resulta de choques climáticos, enfermedades de las plantas y fluctuaciones de precios (Townsend, 1994; Udry, 1994). Los pequeños productores, al tener menores niveles de riqueza y enfrentar restricciones en los mercados de crédito, están más expuestos a choques y tienen menos alternativas para suavizar sus ingresos frente a estos riesgos.

## 1.2 Cadena de valor y asociatividad

Los retornos crecientes que surgen tanto de las economías de escala en la producción de bienes de origen agrícola, como de los costos fijos de transacción, determinan la estructura y funcionamiento de la cadena de valor de estos productos y, por tanto, la capacidad para generar ingresos de agricultores familiares.

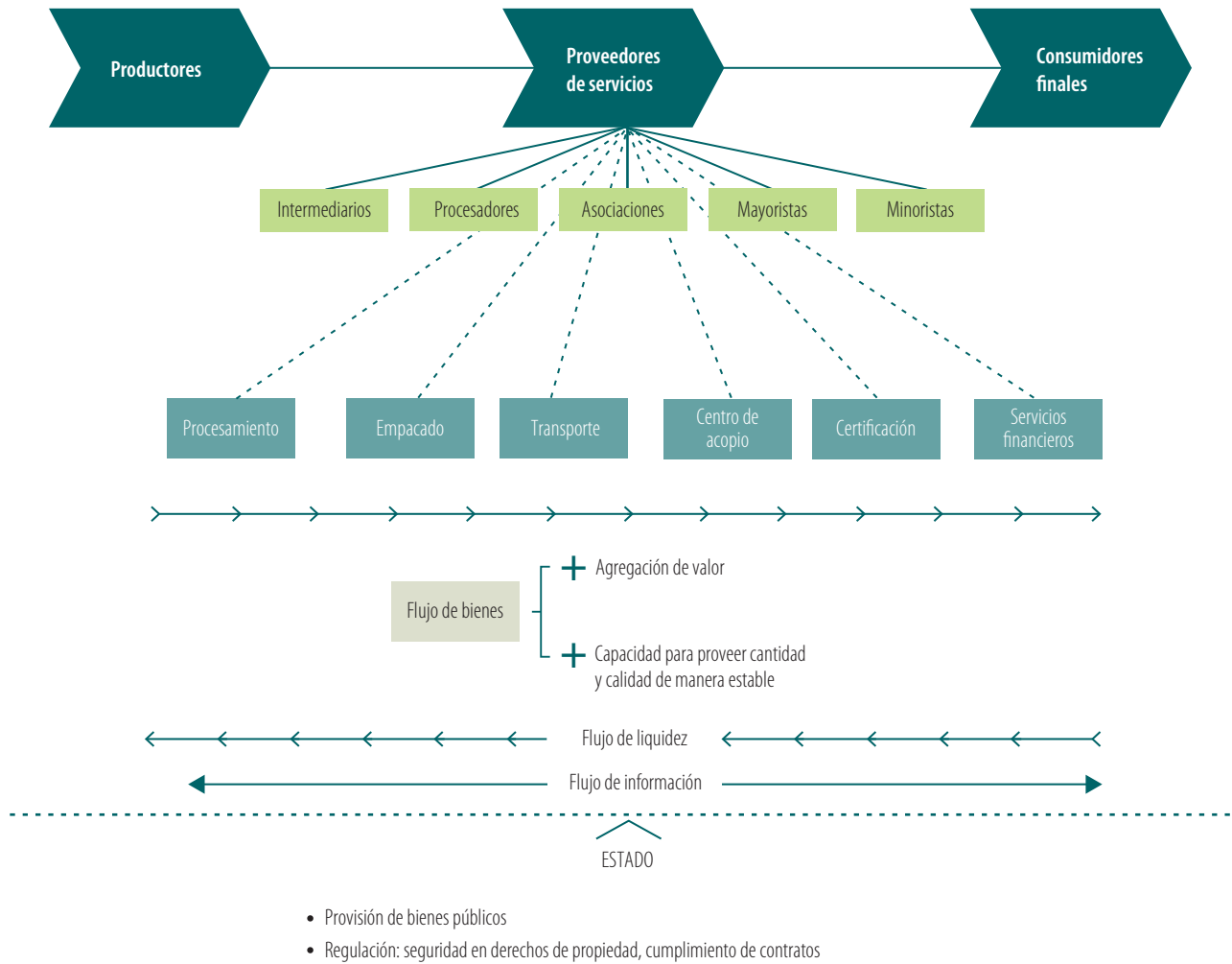
El Diagrama 1 presenta la estructura de la cadena de valor de productos agrícolas. Esta es tomada de la propuesta en la metodología LINK del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) (Lundy *et al.*, 2014) y está compuesta por productores, proveedores de servicios y consumidores. Dentro de cada eslabón participan diversos actores con características específicas. A continuación se describen estos actores y sus roles en la cadena de valor.

- **Productores:** se clasifican entre pequeños, medianos y grandes, dependiendo de su capacidad productiva. Proveen los bienes que recorren la cadena de valor hasta llegar al consumidor final.
- **Proveedores de servicios:** asumen la gestión, organización, transformación, transporte y transacción comercial de los productos. Entre ellos se encuentran los intermediarios comerciales, las asociaciones de productores, los procesadores de productos, los centros de acopio y los proveedores de servicios financieros.
- **Consumidores en el mercado final:** compran los bienes al final de la cadena. Son heterogéneos en los atributos que demandan en los productos y los mercados donde adquieren estos productos. Se pueden clasificar entre consumidores en mercados de alto valor como los mercados internacionales y mercados de nicho, y consumidores en mercados menos especializados, que van desde supermercados hasta plazas de mercado.

Los vínculos entre los eslabones de la cadena de valor requieren un flujo efectivo de bienes y de liquidez, de las capacidades productivas y de gestión de cada actor, y del papel del Estado como proveedor de bienes públicos y de un marco legal y regulatorio.

**Diagrama 1**  
**Estructura de la cadena de valor de productos agrícolas (actores, actividades, flujo de bienes y servicios)**

Los vínculos e interacciones entre los eslabones de la cadena de valor (productores, proveedores de servicios y consumidores finales) requieren un flujo efectivo de bienes y de liquidez, de capacidades productivas y de gestión de cada actor, y de la función del Estado como proveedor tanto de bienes públicos como de un marco legal y regulatorio.



Fuente: Lundy *et al.* (2014); elaboración de los autores.

Entre mayor sea la capacidad de los productores para proveer cantidad y calidad de bienes en forma estable, mayores serán los flujos de bienes desde los eslabones más bajos de la cadena hasta el consumidor final. De igual forma, un flujo de liquidez y de información estable desde el consumidor final hacia los productores permite un mayor flujo de bienes, al financiar el desarrollo de cada una de las actividades dentro de la cadena de valor.

Los costos de transacción a lo largo de la cadena limitan el flujo de bienes y su rentabilidad. Los productores más

pequeños obtienen una menor rentabilidad de participar en la cadena de valor si estos costos de transacción exhiben retornos crecientes a escala o si existen economías de escala en los procesos productivos. En esos casos, la participación eficiente de pequeños agricultores en cadenas de valor requiere mecanismos de coordinación entre productores, los cuales pueden desarrollarse mediante intermediarios comerciales o por medio de asociaciones de productores. En cualquiera de los dos casos estos agentes actúan como proveedores de servicios en la cadena de valor y permiten reducir los costos de transacción.

No obstante, los efectos sobre equidad y eficiencia pueden variar de acuerdo con la naturaleza del actor que asuma el rol de coordinación. Cuando se trata de asociaciones de productores, las rentas que se derivan de la acción colectiva pueden ser absorbidas directamente por los productores. Esto no ocurre cuando un tercero asume la coordinación. Pese a sus beneficios potenciales, la acción colectiva dentro de las asociaciones involucra, en sí misma, costos de transacción, sobre todo en contextos de alta informalidad como los agrícolas, donde los mecanismos formales de sanción por el incumplimiento de acuerdos son costosos o insuficientes<sup>5</sup>. En estos contextos, normas sociales basadas en la confianza entre los asociados permiten mitigar estos costos de transacción. La confianza también puede reducir costos de transacción en el flujo de bienes de un eslabón de la cadena a otro, cuando esta se desarrolla no solo dentro de las asociaciones de productores sino también entre los actores de la cadena de valor.

La evidencia empírica ha demostrado que la acción colectiva mediante la asociatividad es exitosa y sostenible en el largo plazo si los beneficios que cada participante deriva de esta son superiores a sus costos (Markelova *et al.*, 2009). Los beneficios de la acción colectiva para la comercialización dependen del tipo de mercado y de producto. Entre mayores sean los costos fijos asociados con la entrada a mercados específicos, mayores son los incentivos a la acción colectiva. Así, las asociaciones de productores que se crean para comercializar en mercados más sofisticados o que comercializan productos perecederos pueden ser más sostenibles en el largo plazo (Hellin *et al.*, 2009). Además, los miembros de las asociaciones deben contar con las capacidades técnicas y humanas que les permitan sacar provecho de las oportunidades de negocio y con una adecuada oferta de infraestructura vial, electrificación y tecnologías de producción (Fafchamps *et al.*, 1995).

El capital social preexistente, las capacidades técnicas y la presencia de líderes en las comunidades facilitan el desencadenamiento de los procesos asociativos; sin embargo, estos no se dan siempre de manera endógena a los territorios. En esos casos la intervención de un agente catalizador o articulador del territorio (a los cuales nos referiremos como ejecutores) es necesaria para el surgimiento de procesos de acción colectiva (Rey y Tancredi, 2010; Markelova *et al.*, 2009; Gómez *et al.*, 2015; Moscoso *et al.*, 2018). Estos ejecutores potencian los beneficios de

la acción colectiva al proveer información sobre los mercados, apoyar el desarrollo de capacidades, fortalecer los procesos productivos y facilitar la generación de confianza entre los asociados.

## 2. Generación de ingresos en la agricultura familiar en Colombia: diagnóstico general e institucionalidad

Del marco teórico de la sección anterior se concluye que la capacidad para generar ingresos de los hogares que se dedican a la agricultura familiar depende de las características de la función de producción de bienes agrícolas, del funcionamiento de los mercados y de la disponibilidad de bienes públicos y regulación. Además, existe una interrelación entre estos factores: mejoras en un solo factor no alcanzan su pleno potencial en ausencia de los otros. La existencia de asimetrías de información y costos de transacción que afectan especialmente la rentabilidad de los agricultores más pequeños, y los flujos de bienes y liquidez desde y hacia estos en la cadena de valor, sugiere que se pueden emprender acciones para aumentar la capacidad para generar ingresos en la agricultura familiar. Además, estas acciones podrían tener efectos sostenibles en el tiempo si están enfocadas en mejorar la eficiencia en la participación de estos productores en las cadenas de valor.

En esta sección se presenta información disponible para Colombia sobre los hogares en la agricultura familiar y los principales obstáculos que estos enfrentan para la generación de ingresos. Además, se presenta una breve discusión sobre la institucionalidad vigente para el apoyo a la economía familiar. Esta evidencia se analiza a la luz de los conceptos teóricos de la sección anterior, con el fin de identificar las principales causas y potenciales caminos de acción para mejorar la capacidad productiva de estos hogares.

### 2.1 Diagnóstico de la generación de ingresos en la agricultura familiar en Colombia

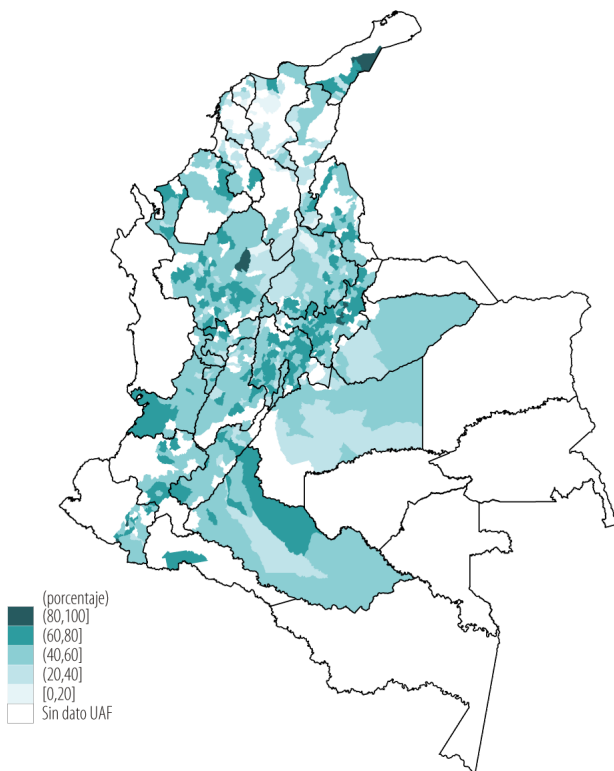
En este segmento se presentan cálculos realizados a partir de la información del tercer *Censo nacional agropecuario* (3.er-CNA) para caracterizar la agricultura familiar en Colombia. Estos cálculos se basan en los criterios propuestos en este estudio para definir la agricultura familiar (Recuadro 1). En el Anexo 4 se muestran las diferencias en los resultados, que se presentan a continuación, cuando se utilizan definiciones alternativas de agricultura familiar, y se discute la pertinencia de nuestros criterios sobre los alternativos.

5 Arrow (1969) sugiere que las normas sociales surgen como una reacción de la sociedad para compensar fallas de mercado en contextos en los cuales existen beneficios de la cooperación y además es costoso aplicar otro tipo de sanciones a quienes se desvían de la condición de cooperación.

Cálculos realizados a partir de la información del 3.er-CNA sugieren que cerca de un 56% de las UPA en el país tiene características de tamaño y uso de mano de obra acordes con los criterios propuestos en nuestra definición de agricultura familiar (Recuadro 1)<sup>6</sup>. El Mapa 1 muestra la distribución de estas UPA en los municipios del país.

### Mapa 1 Porcentaje de UPA en la agricultura familiar en los municipios del país (porcentaje)

Los municipios con mayor número de UPA en la agricultura familiar se encuentran en Boyacá, Cundinamarca, Antioquia, Nariño y Cauca. Las zonas que aparecen en blanco representan municipios para los que no se tiene información sobre la UAF promedio municipal.



Fuentes: DANE (3.er-CNA, 2014) y CEDE (panel municipal); elaboración de los autores.

6 Los cálculos que se presentan se basan en la definición de agricultura familiar que se presenta en el Recuadro 1 y que clasifica las fincas en dicha categoría como aquellas que cuentan con más del 50% de los empleados permanentes que son miembros del hogar y que operan en un área total de hasta una UAF promedio municipal. Se toma la UAF promedio municipal como criterio de tamaño, debido a la falta de información sobre la UAF en todas las zonas relativamente homogéneas del país.

Las zonas más oscuras en el mapa representan municipios con una mayor concentración de UPA en la agricultura familiar. Estos municipios se encuentran principalmente en Boyacá, Cundinamarca, Antioquia, Nariño y Cauca. Las zonas que aparecen en blanco en el mapa representan municipios para los cuales no existe información sobre la UAF promedio municipal, por lo cual no es posible aplicar el criterio de área máxima propuesto en este estudio. Sin embargo, el Mapa 4.2 del Anexo 4 muestra que la distribución de UPA en agricultura familiar presenta un patrón similar cuando se incluyen todos los municipios del país, reemplazando el criterio de tamaño máximo de la UPA, definido en función de la UAF promedio municipal, por un umbral de 2,45 hectáreas. Un 37,2% de las UPA en el CNA se clasifica en agricultura familiar cuando se utiliza este criterio de área máxima. Esta proporción es menor a la de nuestra definición inicial debido a que 2,45 hectáreas es el valor mínimo de la UAF promedio municipal entre los municipios con información disponible. Como se muestra en el Mapa 4.1 del Anexo 4, esta variable toma valores hasta de 126 hectáreas y tiene un promedio de 23 hectáreas.

Las UPA de la muestra desarrollan múltiples actividades agrícolas y ganaderas, de estas, el 66% tiene al menos una actividad agrícola y un 78% desarrolla al menos una actividad pecuaria. Los cultivos más comunes entre los hogares campesinos con actividad agrícola son café, frutas, hortalizas y tubérculos, caña panelera y cacao. Las hortalizas y tubérculos y el café están presentes en el 43% y 40% de las UPA, respectivamente. Entre otros cultivos importantes, los frutales se encuentran en el 24%, y los cereales, la caña panelera y el cacao en el 16%, 13% y 6%, respectivamente (Cuadro 1, panel A). En cuanto a las UPA con actividad pecuaria, un 31% de estas produce leche y un 26% tiene ganado bovino de engorde (Cuadro 1, panel B).

Al analizar la participación de los cultivos más comunes entre los hogares en la agricultura familiar, se observa que cerca de un tercio de las UPA que producen los cultivos considerados tiene características de tamaño y uso de mano de obra acordes con los criterios propuestos en nuestra definición de agricultura familiar. En este indicador se destaca el café, donde casi un 51% de las UPA que lo producen son de agricultura familiar, seguido por la producción de hortalizas y tubérculos, frutas y caña panelera (Cuadro 2).

Las características específicas de cada sector representan distintas oportunidades y retos para la economía familiar. Los procesos asociativos cobran particular importancia en sectores con procesos de poscosecha que involucran economías de escala, como el cacao y la leche. La calidad de la infraestructura vial es fundamental para el desarrollo de la actividad productiva en todos los sectores; sin embargo, en el caso de los productos perecederos, como la leche y algunas hortalizas, el tiempo de

transporte entre los lugares de producción a los puntos de procesamiento y consumo puede ser un determinante importante de la calidad del producto y de su precio. Las exigencias de los consumidores en los mercados internacionales y el potencial para la incursión en mercados de nicho de productos, como el cacao y las frutas orgánicas, requieren un flujo efectivo de información hacia los productores sobre las prácticas productivas para cumplir con las exigencias de estos mercados.

**Cuadro 1**  
Participación de actividades agrícolas y pecuarias por UPA en agricultura familiar (porcentaje)

Los datos resaltan las actividades predominantes entre las fincas de agricultores familiares. Las hortalizas o tubérculos, el café y las frutas son los cultivos presentes en una mayor proporción de unidades productoras con actividad agrícola. La producción de leche y la crianza de ganado bovino para engorde son las actividades más comunes entre las unidades productoras con actividad pecuaria.

Panel A		Panel B	
Actividad agrícola	Agricultor familiar	Actividad pecuaria	Agricultor familiar
Café	39,4	Bovino	26,0
Otros	30,0	Porcino	5,7
Frutas	24,3	Pesca	4,4
Cereales	15,7	Acuícola	2,4
Caña panelera	12,8	Avícola	0,9
Cacao	6,3		
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>Total</b>	<b>78</b>

Nota: en el panel A, la columna 2 presenta el porcentaje que cultiva el producto correspondiente de la columna 1 dentro del total de agricultores familiares que registran tener algún cultivo agrícola. El panel B se lee de manera análoga. Para el cálculo se tienen en cuenta todas las UPA que reportan los respectivos cultivos o actividades. Una UPA puede tener más de una actividad. Fuente: DANE (3.er-CNA, 2014); elaboración de los autores.

La MTC identificó deficiencias importantes en la inclusión productiva en el campo colombiano. En particular, la Misión señala que los avances en inclusión social (acceso a bienes y servicios sociales básicos) en las zonas rurales han sido mayores que en inclusión productiva (adecuada generación de ingresos). En 2012 se observaba que el 26% de la población rural mostraba exclusión social y productiva, y el 30,3% contaba con inclusión social pero no productiva. El 32,4% restante contaban con doble inclusión. Estas cifras contrastan con la población urbana, donde el 63,6% se encuentra en una situación de doble inclusión (Gráfico 1).

La evidencia de la *Encuesta longitudinal colombiana* (ELCA), realizada por la Universidad de los Andes, sustenta lo anterior. En 2016 un 31% de los hogares de la

muestra rural de la ELCA tenía un nivel de ingresos por debajo de la línea de pobreza (Camacho y Muvdi, 2017). Estos niveles coinciden con los altos niveles de desigualdad e informalidad en la tenencia de la tierra. Cálculos a partir de la ELCA muestran que en 2013 el 50% de la tierra registrada en la encuesta estaba concentrada en el 7,7% de los hogares de la muestra (Laajaj y Parra-Escobar, 2017). Además, en 2016 un 30,7% de los hogares de la muestra era propietario de tierras sin títulos registrados ante la Oficina de Instrumentos Públicos (Laajaj y Parra-Escobar, 2017). Por otro lado, los mercados de tierra en las zonas rurales que cubre la encuesta presentan poco dinamismo. Entre 2013 y 2016 solo un 5,4% de los hogares de la muestra adquirió tierras, con una extensión promedio en estas transacciones de 0,13 hectáreas. Datos similares se observan en los años anteriores de la encuesta (Gráfico 2, paneles A y B). En 2016 el 93% de estas adquisiciones de tierras se hizo mediante compras o herencias. Asimismo, cerca del 86% de las compras de tierras fue financiado, en parte, con recursos propios de los hogares. Menos del 1% de los hogares empleó recursos provenientes de subsidios gubernamentales para la compra de tierras (Laajaj y Parra-Escobar, 2017). En 2013 se evidenció un patrón similar, donde el 65,7% de los recursos para la compra de tierra provenía de recursos propios y 18,8% de entidades financieras. Solo el 0,6% fue financiado con subsidios estatales (Ibáñez y Montenegro, 2014) (Cuadro 3).

**Cuadro 2**  
Proporción de UPA en la agricultura familiar en el total de unidades de producción de los cultivos más comunes entre hogares en la agricultura familiar (porcentaje)

La agricultura familiar tiene una participación importante en el sector agrícola. En los cultivos más comunes entre los hogares campesinos cerca de un tercio de las UPA son consideradas de agricultura familiar. Los sectores donde se evidencia mayor participación de agricultores familiares son el café, las frutas, hortalizas y tubérculos, y caña panelera.

Actividad agrícola	UPA
Café	50,7
Frutas	50,6
Hortalizas y tubérculos	49,3
Caña panelera	47,5
Cacao	47,3
Cereales	45,9

Nota: UPA se refiere al porcentaje que los agricultores familiares representan dentro del número total de agricultores que tiene cada cultivo (no de la producción de los bienes respectivos). Para el cálculo se tienen en cuenta todas las UPA que reportan los respectivos cultivos o actividades. Una UPA puede tener más de una actividad. Fuente: DANE (3.er-CNA, 2014); elaboración de los autores

**Cuadro 3**  
Fuente de financiamiento para la compra de tierra, 2010-2013  
(porcentaje)

Menos del 1% de los hogares empleó recursos provenientes de subsidios gubernamentales para la compra de tierras. La principal fuente de financiamiento siguen siendo recursos propios de los hogares.

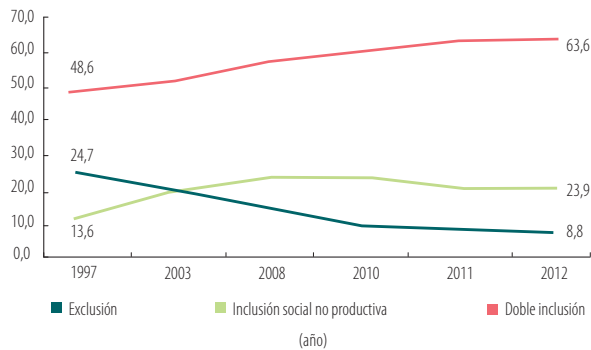
Fuente de financiamiento	Porcentaje
Recursos propios	65,7
Entidad financiera	18,8
Vendieron propiedades	8,2
Préstamos familiares	6,4
Subsidio Estado	0,6
Préstamo particular	0,4

Fuente: Cadena (2014, cap. 8, Tabla 8.4).

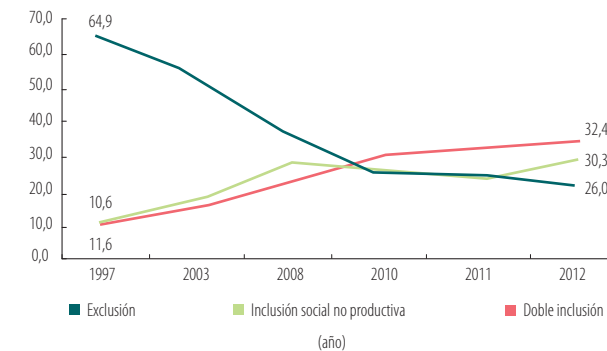
**Gráfico 1**  
Evolución de la inclusión productiva y social en la población rural dispersa  
(porcentaje)

A pesar de los avances en inclusión que se han dado en los últimos quince años, la población rural sigue presentando mayor exclusión, sobre todo productiva, frente a la población urbana.

**A. Cabeceras**



**B. Población dispersa**

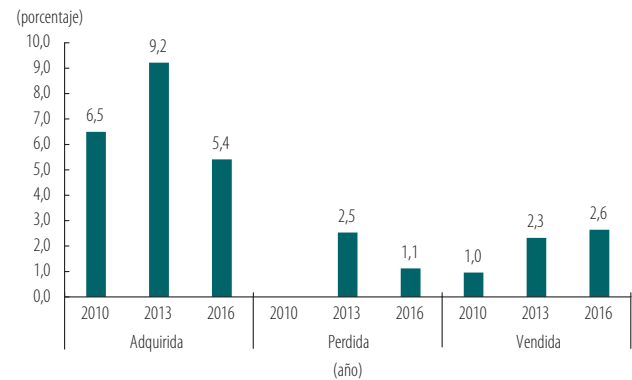


Nota: para mayor detalle sobre los datos véase MTC (2016, cap. 2). Fuente: MTC (*Informe ejecutivo*, 2016: 15).

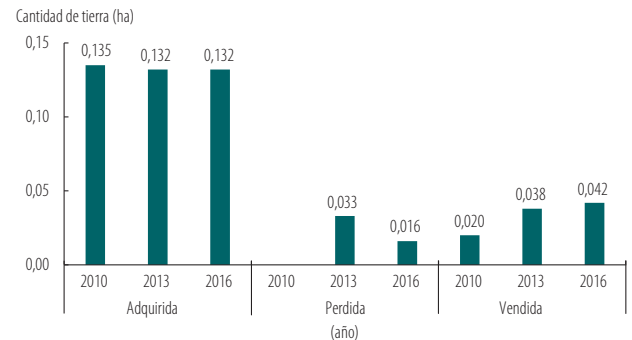
**Gráfico 2**  
Adquisición, venta y pérdida de tierras en hogares de la ELCA  
(porcentaje)

Los mercados de tierra en las zonas rurales presentan poco dinamismo. Entre 2013 y 2016 solo un 5,4% de los hogares de la muestra adquirió tierras, con una extensión promedio en estas transacciones de 0,13 hectáreas.

**A. Porcentaje de hogares**



**B. Hectáreas**



Nota: los datos utilizados se refieren al total de hogares y al total de hectáreas adquiridas, pérdidas (por desastres naturales, desplazamiento, entre otros) o vendidas. Los datos originales incluyen la diferenciación por cuartiles de consumo. Para mayor información véase Castaño (2017, Gráfico 7.1). Fuente: Castaño (2017, cap. 7).

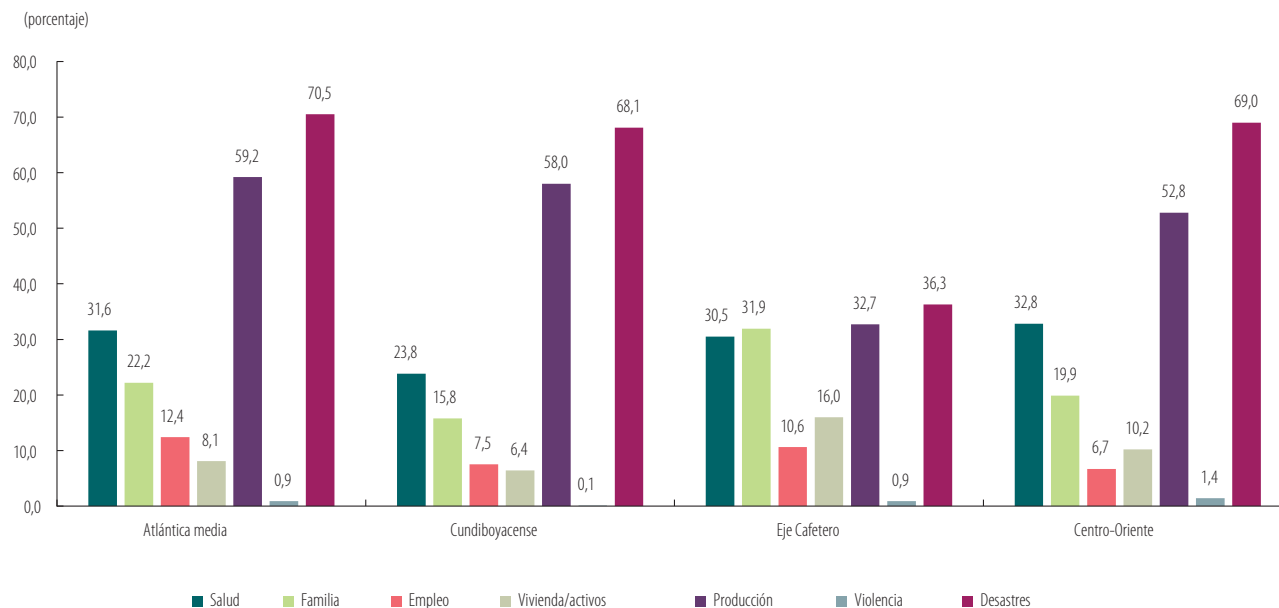
Los resultados de la ELCA también muestran que los choques de producción (pérdidas de cosecha y de animales) y los choques climáticos son frecuentes en los hogares rurales ubicados en las microrregiones definidas para la realización de la encuesta, a saber: Atlántica media, Cundiboyacense, Centro oriente y Eje Cafetero. La encuesta encuentra que para las tres primeras, el 53% o más de los hogares registrados se ven afectados por los choques de producción, y el 69% o más de los hogares por los choques climáticos (Santos, 2017) (Gráfico 3). Para proteger a los productores de las fluctuaciones en sus ingresos a causa de estos choques, la política actual en Colombia subsidia el 60% de seguros individuales y colectivos, o más si forman

parte de programas gubernamentales, tienen crédito de Finagro o pertenecen a líneas priorizadas de exportación. Sin embargo, en 2016 esta figura solo cubría el 2% del territorio nacional, y en su mayoría protegía a productores

grandes y medianos, lo que dejaba por fuera a buena parte de hogares en la agricultura familiar (Leibovich *et al.*, 2018).

### Gráfico 3 Vulnerabilidad a choques según región, 2010-2016

Los choques de producción (pérdidas de cosecha o de animales) y los choques climáticos son los más frecuentes en los hogares rurales.



Fuente: Castaño (2017, Gráfico 4.5).

El acceso insuficiente a crédito es otra constante en el área rural. De acuerdo con la MTC, solamente el 16% de los pequeños productores tienen acceso a crédito, lo cual dificulta la inclusión financiera de este segmento de la población. Los datos de la ELCA muestran que entre 2010 y 2016 hubo un aumento en la solicitud y acceso a créditos por parte de propietarios informales de tierra y tenedores. En particular, mientras que en 2010 el 26% de los hogares con propiedad informal y 29% de los tenedores de la muestra tenían al menos un crédito vigente, en 2013 se observó un aumento de casi de 20 puntos porcentuales (pp) para ambos grupos. Sin embargo, esto se debe a que existen distintas alternativas para el acceso al crédito, donde el crédito informal sigue siendo la más común en estos grupos (Laajaj y Parra-Escobar, 2017). En su estudio sobre el impacto del crédito en el sector agrícola colombiano, Echavarría *et al.* (2018b) encuentran que el acceso al crédito está asociado con menores niveles de pobreza en los hogares productores, excepto cuando este proviene de prestamistas y otras fuentes informales de crédito. Además, encuentran un impacto po-

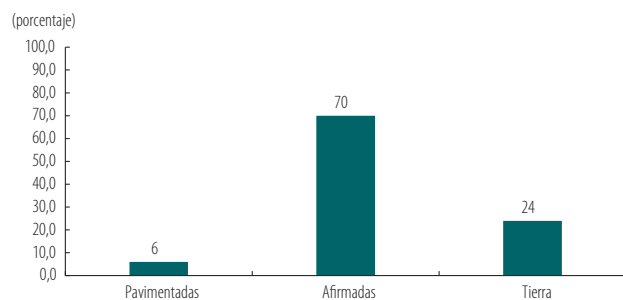
sitivo del crédito sobre los rendimientos de los cultivos. No obstante, estos efectos positivos sobre productividad son mayores cuando el crédito proviene de almacenes de insumos y empresas agroindustriales que compran la producción agrícola.

Por último, la deficiente infraestructura vial en áreas rurales incrementa los costos de comercialización que enfrentan los productores. La MTC, tomando cifras de la Dirección de Infraestructura y Energía Sostenible, señala que de los 141.945 km de red vial terciaria en el país, solo el 6% se encuentra pavimentado, el 70% se encuentra con afirmado y el 24% son vías en tierra (Gráfico 4, panel A). De las pavimentadas, solo el 33,5% se encuentran en buen estado; de las afirmadas, solo el 15,5%, y de las vías en tierra solo el 18,5% (Gráfico 4, panel B). El mejoramiento de las vías terciarias en Colombia ha mostrado que puede aumentar la productividad de los hogares rurales alejados de mercados mayoristas y cercanos a cabeceras municipales, al incrementar sus gastos e inversiones en maquinaria (Ortega, 2018).

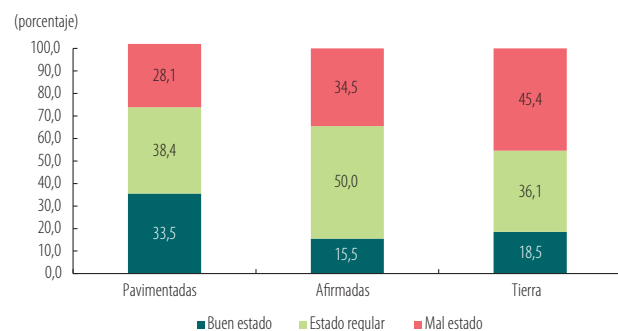
#### Gráfico 4 Estado de la infraestructura vial terciaria en Colombia (porcentaje)

Del total de la red vial terciaria del país, solo el 6% se encuentra pavimentada, el 70% se encuentra con afirmado y el 24% son vías en tierra. Menos del 34% de cada una se encuentra en buen estado.

##### A. Total de la red vial terciaria



##### B. Estado de las vías



Fuente: MTC (2016); elaboración de los autores.

## 2.2 Institucionalidad estatal para el desarrollo de la agricultura familiar en Colombia

Durante las últimas décadas el Estado colombiano ha creado distintas instituciones y programas para apoyar el desarrollo del sector agropecuario en Colombia. No obstante, este aparato institucional ha sido variable y en muchas ocasiones débil, pues las instituciones han sido creadas y desmanteladas según las necesidades fiscales de cada administración y otras veces dada su baja capacidad institucional (Machado y Botello, 2014; MTC, 2016).

Entre 1961 y 2003 las acciones estatales para solucionar el acceso deficiente a tierras rurales se concentraron en el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (Incora), creado con la ley de Reforma Agraria de 1961. Esta institución tenía la misión de proporcionar el acceso a tierras a

campesinos de escasos recursos, mediante la expropiación, compra y redistribución de predios, así como la adjudicación de tierras baldías, y la ejecución de programas para el desarrollo de la actividad productiva campesina. Los procesos de redistribución de tierras propuestos en la reforma agraria enfrentaron importantes dificultades administrativas y políticas, que llevaron a que el Incora concentrara sus labores principalmente en la titulación de terrenos baldíos (Meertens, 2006). En 1994 el Gobierno Nacional puso en marcha una nueva reforma agraria con el fin de procurar la redistribución de tierras a partir de mecanismos de mercado. Los beneficiarios de esta reforma debían identificar las tierras a adquirir y negociar sus precios. El Gobierno Nacional, en cabeza del Incora, otorgaba un subsidio para la adquisición de estas tierras. Los estudios sobre la efectividad de estas acciones estatales para mejorar el acceso a tierras por parte de la población rural sugieren que problemas en su diseño, además de la debilidad institucional y la carencia de programas de apoyo a la actividad productiva de los beneficiarios, redundaron en un efecto limitado de estas políticas (Gáfaró *et al.*, 2012).

A mediados de 1970 se creó otro instrumento de política para el sector rural: el Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI). Su objetivo era mejorar la productividad del campo mediante el apoyo directo en asistencia técnica, crédito, comercialización e infraestructura para servicios básicos como vías, salud y educación. En 1985 se transformó en el fondo DRI para financiar y cofinanciar, con los municipios y con entidades públicas y privadas, proyectos de inversión rural y productividad en el marco del proceso de descentralización que estaba emprendiendo el Estado. En esta nueva etapa los temas de crédito, salud y educación ya no se encontraban dentro de sus funciones, pero se apoyaban iniciativas de desarrollo tecnológico, asistencia técnica, irrigación, comercialización, vías rurales, acueductos y saneamiento básico, además del fortalecimiento institucional, entre otros. La dependencia de recursos externos provenientes de la banca multilateral para el funcionamiento del fondo, la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación, la poca coordinación interinstitucional y la baja participación de las comunidades fueron algunos de los problemas que limitaron su impacto (Castro Murillo, 1995).

En 2003 el Incora, junto con otras instituciones estatales, entre ellas el DRI, se transformaron en el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incode). Esta institución quedó encargada de la continuación de los procesos de redistribución de tierras, de la realización de planes de desarrollo agropecuario y rural, de prestar apoyo técnico, de otorgar recursos de financiación y subsidios, del apoyo al acceso a factores productivos, de la regulación de la actividad pesquera, entre otros, por lo que recogía el grueso de las políticas de desarrollo rural en el país. Sin embargo, su

capacidad institucional fue limitada, sobre todo en lo concerniente al apoyo a pequeños productores (MTC, 2016). En 2016 se ordenó su liquidación y se crearon tres nuevas dependencias: la Agencia Nacional de Tierras (ANT), la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), y la Agencia para la Renovación del Territorio (ART). Estas fueron creadas con el fin de ejecutar la política rural: la ANT para la titulación de tierras, administración de baldíos, entre otros; la ADR para apoyar la ejecución de planes y estrategias para el desarrollo rural y agropecuario en temas de proyectos productivos, asistencia técnica, riego y drenaje, y cadenas de valor, entre otros; y la ART para la ejecución de proyectos y programas de desarrollo integral en zonas de posconflicto.

Por otra parte, el desarrollo tecnológico, la difusión de conocimiento y la asistencia técnica desde el sector público han estado principalmente a cargo de Agrosavia (Corpoica), las entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica rural (Epsagro), y las unidades municipales de asistencia técnica agropecuaria (Umata). Mientras que el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) se encarga de las labores de regulación, control y prevención fitosanitarias, Agrosavia se encarga de la generación y adaptación de tecnología agropecuaria. Las Epsagro y las Umata cumplen el papel de proveedores locales de asistencia técnica. Sin embargo, todo el sector de ciencia, tecnología e innovación (y su respectiva transferencia) han sufrido insuficiencia de recursos, tanto financieros como humanos, además de procesos de planeación, seguimiento y evaluación, que no han sido siempre suficientes. Asimismo, el modelo de prestación de asistencia técnica ha sufrido varios cambios que han repercutido en baja cobertura del servicio, problemas de calidad, un enfoque que sigue siendo lineal y poco participativo y, sobre todo, la ausencia de una institucionalidad estable de asistencia técnica (MTC, 2016).

La institucionalidad actual para atenuar las fallas en los mercados de crédito agropecuario y aliviar las restricciones de liquidez de los hogares en la agricultura familiar se concentra principalmente en la labor del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro)<sup>7</sup>, el Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) y el Banco Agrario. Finagro, en su papel de banco de segundo piso, administra una parte importante de los recursos del sector. Los créditos que otorgan los intermediarios financieros con recursos de Finagro cuentan con tasas de interés más bajas que las que ofrece el mercado y en algunos casos están acompañados de incentivos a determinadas inversiones. Además, Finagro administra el FAG, que proporciona un respaldo a los créditos que otorgan los intermediarios financieros a productores que no cuentan con suficiente colateral. El FAG

ha alcanzado una cobertura importante desde su creación, ya que en 2013 cubrió el 88% de las operaciones de crédito agropecuario. Sin embargo, su mecanismo de operación ha generado incentivos perversos, tanto para el manejo del riesgo por parte de los intermediarios financieros, como para los productores (MTC, 2016). El Banco Agrario es un banco de primer piso de carácter mixto, enfocado en atender principalmente al sector agropecuario. En 2013 colocó el 96,7% del crédito a pequeños productores en el país (MTC, 2016). Además, la entidad canaliza cerca del 91% de los créditos totales concedidos en condiciones Finagro y usa el 95% de las garantías otorgadas por el FAG (Echavarría *et al.*, 2018). La MTC señala que la dependencia del Banco Agrario del FAG y de los recursos de Finagro tiene efectos indeseados sobre la operación de esta institución, y puede limitar las posibilidades de que otros intermediarios ofrezcan servicios financieros innovadores para suplir las necesidades de los pequeños productores.

Por último, como señala la MTC, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) ha asumido el papel de ejecutor de programas a raíz de las reformas institucionales de los últimos años. Eso ha implicado que el MADR absorba programas en curso, financie el funcionamiento del sector y desvíe su misión como rector de la política rural. Además, el presupuesto de inversión del sector agropecuario ha sido mayor en apoyos y subsidios directos que en la provisión de bienes públicos, en especial en la investigación tecnológica (Junguito *et al.*, 2014).

El análisis que se presenta en esta sección sugiere que los hogares en la agricultura familiar enfrentan importantes retos en la generación de ingresos y que la oferta institucional disponible es insuficiente para solucionarlos. En la siguiente sección se presenta un análisis de causa y efecto de la baja generación de ingresos en la agricultura familiar en Colombia, a partir de nuestro marco teórico, el diagnóstico que se presenta en esta sección y la información recolectada en el trabajo de campo.

### 3. Análisis de causa y efecto de la generación de ingresos en la agricultura familiar y tipologías

La MTC atribuye, en parte, la baja inclusión productiva en el campo a un acceso desigual a activos y servicios. Sin embargo, aclara que la superación de estos problemas no garantiza una inclusión completa, por lo que se requiere el trabajo articulado del Estado con actores privados, colectivos y la sociedad civil alrededor de una multiplicidad de modelos que fortalezcan la inclusión de la población rural y de los agricultores familiares, así como de poblaciones en desventaja (mujer rural, comunidades indígenas y afrodescendientes, y jóvenes rurales). En el marco de estas ideas, en lo concerniente a programas para pequeños pro-

7 Para mayor información sobre Finagro y otros bancos nacionales de desarrollo consultar Ocampo *et al.* (2018).

ductores, la MTC destaca la necesidad de: cerrar brechas tecnológicas, mejorar los sistemas de abastecimiento y el poder de negociación de los agricultores familiares frente a los compradores de sus productos, promover la asociatividad desde el territorio, desarrollar mecanismos de microfinanciamiento (p. e.: ahorro, seguros y fondos rotatorios), e implementar estrategias diferenciadas según la población y el territorio.

A partir de las propuestas de la MTC, del marco conceptual, del diagnóstico que se presenta en la sección anterior, y de las entrevistas de campo, se realizó un análisis de causa y efecto de la baja inclusión productiva de los hogares que se dedican a la agricultura familiar en Colombia. En esta sección se presentan los resultados de este análisis. Además, se proponen unas tipologías de acompañamiento a la generación de ingresos en la agricultura familiar que contemplan el desarrollo de actividades incluidas en el análisis de causa y efecto, de acuerdo con características que se pueden asociar con una mayor capacidad de los programas de apoyo para generar cambios sostenibles en inclusión productiva.

### 3.1 Análisis de causa y efecto

El Diagrama 2 sintetiza las principales causas propuestas para la baja generación de ingresos en la agricultura familiar. Se plantean tres causas principales, de las cuales se derivan caminos causales específicos: 1) bajos volúmenes de producción, 2) vulnerabilidad ante choques y 3) altos costos de transporte y otros costos de transacción. Al final de cada camino se enuncian acciones potenciales que reducirían el impacto negativo de cada una de las causas. A continuación, se describe cada camino causal con potenciales acciones de mejoramiento.

- **Bajos volúmenes de producción:** una oferta tecnológica insuficiente, acceso deficiente a la tierra y un uso subóptimo de insumos y capital productivo (maquinaria, semillas, entre otros) limitan los niveles de producción de los hogares en la agricultura familiar<sup>8</sup>. Las deficiencias en la oferta tecnológica pueden mitigarse con la generación de conocimiento mediante actividades de investigación y desarrollo. El deficiente acceso a tierras surge de la alta concentración e informalidad de la propiedad rural en Colombia, así como en fallas en el funcionamiento de los mercados de tierras. Programas de formalización y entregas de tierras por parte del Estado pueden atenuar estas deficiencias. Por su parte, el uso subóptimo de insumos y capital puede ser el resultado de restricciones de recursos o de la falta de información sobre su uso.

En el primer caso, las acciones de mejoramiento incluyen: 1) la puesta en marcha de mecanismos alternativos de financiación que atenúen el efecto negativo de las fallas en los mercados de crédito, tales como fondos rotatorios para asociaciones de productores; 2) la generación de flujos de liquidez más oportunos desde los eslabones más altos de la cadena de valor hacia los productores, los cuales pueden surgir de acuerdos comerciales que contemplen adelantos de pago, entre otros, y 3) la entrega directa de insumos y capital. Por otro lado, la falta de información sobre mejores prácticas y tecnologías de producción se puede mitigar por medio de asistencia técnica y capacitación en temas productivos.

- **Vulnerabilidad frente a choques:** la generación de ingresos de pequeños agricultores familiares se ve afectada por los altos niveles de riesgo, por choques climáticos y por la volatilidad de los mercados de productos agrícolas. Las acciones para mitigar el riesgo frente a choques climáticos incluyen la construcción de infraestructura de riego, el desarrollo de tecnologías de producción resistentes a variaciones climáticas y la creación de un sistema de información que permita desarrollar un mercado de aseguramiento formal (Leibovich *et al.*, 2018). Por otro lado, los riesgos de mercado se pueden mitigar con el diseño de estrategias de comercialización que contemplen la distribución de riesgos entre actores en los distintos eslabones de la cadena. Estas estrategias pueden involucrar la diversificación de compradores y el diseño de acuerdos comerciales que contemplen mecanismos de suavización de las fluctuaciones de precios (MTC, 2016).
- **Altos costos de transporte y otros costos de transacción:** los flujos de bienes desde los hogares productores hacia los consumidores finales se ven afectados por altos costos de transacción. Estos surgen de altos costos de transporte por una deficiente infraestructura vial; fallas en la acción colectiva por problemas de gestión en las asociaciones o grupos de productores; cadenas de comercialización con múltiples intermediarios, y asimetrías de información sobre las condiciones de mercado. Acciones de mejoramiento en este ámbito incluyen la articulación con el Estado para la provisión de vías, el fomento de la asociatividad y el apalancamiento de los procesos asociativos; la inclusión de las asociaciones de productores en la provisión de servicios en la cadena de valor, como transporte o acopio; el acercamiento con compradores; la agregación de valor de acuerdo con la demanda, y el desarrollo de capacidades comerciales. Las últimas tres acciones están relacionadas con solucionar asimetrías de información entre las condiciones de oferta y demanda, y conectar a los productores con compradores dispuestos a pagar por atributos que los pequeños agricultores pueden ofrecer.

8 Para más detalles sobre los determinantes de la productividad agrícola en Colombia consultar Hamann *et al.* (2019).

- **Acciones transversales:** además de las actividades relacionadas con los caminos causales identificados, existen acciones transversales que inciden en la generación de ingresos de los hogares en la agricultura familiar desde diferentes ámbitos. Estas actividades potencian las acciones de mejoramiento que se tomen en los diferentes caminos causales, e incluyen: 1) el acompañamiento social; 2) el desarrollo de capacidades empresariales de los productores; 3) el empoderamiento de las comunidades mediante el diseño de estrategias de desarrollo participativas (Rey y Tancredi, 2010; Perry *et al.*, 2013); 4) la provisión de un marco regulatorio que propicie los procesos asociativos y los acuerdos comerciales con pequeños productores, y 5) el diseño de lineamientos de ordenamiento territorial (Fonseca y Aguilar, 2013). Por otra parte, la articulación entre distintos actores para emprender todas las acciones propuestas, así como la implementación de mecanismos de monitoreo y seguimiento a las estrategias de desarrollo, potencian las estrategias de inclusión productiva que se realicen desde las comunidades.
- **El papel del Estado y de la sociedad civil:** las acciones de mejoramiento mencionadas (Diagrama 2) contemplan una intervención activa del Estado cuando se trata de la provisión de bienes públicos, el desarrollo de actividades que conllevan externalidades y el establecimiento de un marco institucional que procure corregir fallas de mercado. En particular, se destaca la provisión de vías e infraestructura de riego; la formalización y protección de los derechos de propiedad; la generación de conocimiento y sistemas de información; el diseño de una regulación que se ajuste a las realidades de los procesos asociativos que surgen desde el territorio; la definición de lineamientos de ordenamiento territorial, y el desarrollo de acciones para la prevención y control fitosanitario.

Por otro lado, las acciones relacionadas con el flujo de bienes, servicios y liquidez a lo largo de la cadena de valor, como el acompañamiento en el desarrollo de contratos, la generación de vínculos de cercanía entre productores y compradores, el apoyo a la generación de capacidades personales y sociales de los productores, la asistencia técnica, la financiación para inversiones productivas, entre otros, pueden ser realizados por organizaciones de la sociedad civil de forma incluso más eficiente que si las desarrollara el Estado. Debido a la naturaleza de dichas organizaciones, entra dentro de sus posibilidades gestionar soluciones, estrategias y acompañamientos oportunos y efectivos.

El sector privado, en particular los actores que participan en los eslabones más altos de la cadena de valor, como empresas procesadoras, supermercados y restaurantes, entre otros, desempeñan un papel fundamental en las

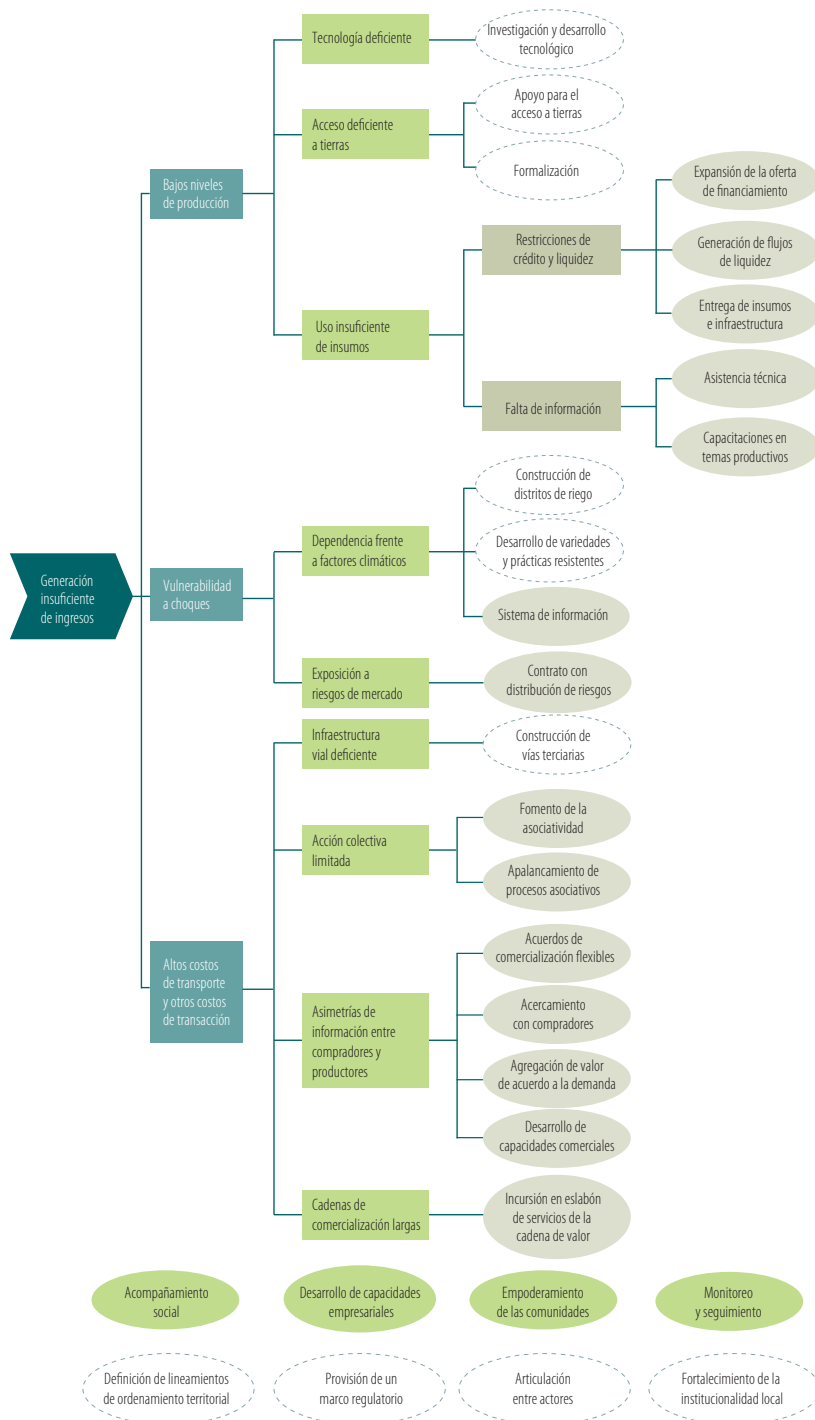
actividades relacionadas con la solución de asimetrías de información a lo largo de la cadena de valor y la producción de acuerdo con las condiciones de mercado. Las posibilidades de implementar mecanismos que solucionen de manera sostenible estas asimetrías de información, dependen de su naturaleza y de los beneficios y costos que representan para cada uno de los actores involucrados. Además, dependen de la presencia de ejecutores, como organizaciones sin ánimo de lucro o el Estado, los cuales apoyen el desarrollo de capacidades en los productores.

Por ejemplo, asimetrías de información relacionadas con atributos de los productos, por los cuales los compradores están dispuestos a pagar altos precios, pueden persistir porque es costoso tanto para los productores adquirir esta información y, en muchos casos, no tienen las capacidades empresariales y productivas para generarlos, como para los compradores porque no conocen los territorios ni tienen la infraestructura para llegar a ellos. En ese caso, intermediarios comerciales que tienen una mayor facilidad para llegar a los territorios y también conocen las características de la demanda extraen rentas de su habilidad para solucionar esas asimetrías de información. En la medida en la que existan mecanismos alternativos de vincular a compradores y vendedores, sin depender de los intermediarios, habría una redistribución de rentas que beneficie tanto a productores como a consumidores.

La agricultura por contrato es una de las estrategias más comunes empleadas por el sector privado para generar acceso a mercados de forma sostenible para los agricultores (Hellin *et al.*, 2007). Estrategias de este tipo le permiten a empresas del sector privado tener un proveedor directo y seguro, establecer directamente con el cultivador las cantidades y calidades requeridas, tener un mayor conocimiento y control sobre el producto, y generar alianzas duraderas que faciliten la provisión de calidades y cantidades constantes. Sin embargo, la creación y mantenimiento de estos vínculos comerciales con pequeños agricultores también puede ser costoso para las empresas privadas, pues en muchas ocasiones los procesos de capacitación y adaptación (tanto de los agricultores para producir las calidades y cantidades esperadas, como de las empresas para adaptar sus procesos a nuevos proveedores) pueden llevar tiempo y recursos. Teniendo en cuenta lo anterior, en el caso de asociaciones de pequeños productores en estado temprano de organización, las agencias de cooperación internacional y otras organizaciones de la sociedad civil pueden acompañar su desarrollo y propiciar las condiciones para su acceso efectivo a mercados y, a medida que van evolucionando, contribuir al relacionamiento de estas con entidades del sector privado que faciliten su sostenibilidad (Hellin *et al.*, 2007).

**Diagrama 2**  
**Causas y subcausas de la insuficiente generación de ingresos en los hogares de agricultores familiares**

Este estudio plantea tres causas principales de los bajos ingresos de los agricultores familiares: 1) bajos volúmenes de producción en las fincas; 2) vulnerabilidad de los hogares ante choques (climáticos y de mercado), y 3) altos costos de transporte y otros costos de transacción en la comercialización. De estos, a su vez, se desprenden subcausas específicas. Al final de cada una, en los óvalos, se enuncian los potenciales caminos de acción para mitigarlas.



Nota: las causas y las subcausas (rectángulos) no son mutuamente excluyentes. Los potenciales caminos de acción para mitigarlas son los que se presentan en los óvalos. Los óvalos punteados representan acciones que debería desempeñar exclusivamente el Estado por tratarse de la provisión de bienes públicos, actividades que conllevan externalidades y la provisión de un marco legal e institucional.

Fuente: elaboración de los autores.

Así, la participación de estos actores permite el desarrollo de estrategias de inclusión productiva más eficientes y sostenibles en el largo plazo (Hellin *et al.*, 2007).

Por su parte, la articulación entre la sociedad civil y el Estado puede ser un mecanismo efectivo para impulsar procesos de inclusión productiva en comunidades que se encuentran en etapas más tempranas de desarrollo. Esta articulación puede tomar la forma de programas de compras públicas, complementadas con acciones para el desarrollo de capacidades realizadas por organizaciones de la sociedad civil.

## 3.2 Tipologías de intervenciones

Para entender el alcance y las potencialidades de impacto del acompañamiento a agricultores familiares, y basados en el marco teórico y en los estudios sobre este tipo de acompañamiento (véase la siguiente sección), se proponen dos tipologías de intervenciones. La primera clasifica las intervenciones según factores propios de su diseño, como los ámbitos de acompañamiento y su horizonte temporal. Con esta tipología se pretende identificar el alcance de las intervenciones para solucionar las causas de la insuficiente generación de ingresos de los hogares en la agricultura familiar. La segunda tipología hace referencia a la relación de la intervención con el capital social y los procesos activos de desarrollo en las comunidades; con esta se pretende identificar el empoderamiento social de las comunidades antes de la intervención y el empoderamiento resultante de la intervención.

### 3.2.1 Tipología de intervenciones según enfoque y horizonte temporal

En esta tipología se clasifican las iniciativas de acuerdo con dos aspectos que se consideran fundamentales en el diseño de las intervenciones: horizonte temporal e integralidad de la intervención. El horizonte temporal de trabajo con las comunidades se define como la duración del acompañamiento desde que inicia la implementación en las comunidades hasta que los recursos destinados al proyecto se agotan y los ejecutores externos salen del territorio<sup>9</sup>. La etapa de diseño de las intervenciones se tiene en cuenta para calcular el horizonte temporal si este diseño involucra procesos participativos en las comunidades. Para definir las tipologías según el horizonte temporal, se establecen las siguientes categorías: 1) corto plazo (acompañamiento por menos de dos años); 2) mediano plazo (entre dos y

cuatro años), y 3) largo plazo (acompañamiento por cinco años o más).

La integralidad de la intervención hace referencia a los ámbitos de acompañamiento que se incluyen en las estrategias de apoyo a la generación de ingresos. En particular, se tiene en cuenta la presencia de actividades de acompañamiento en el ámbito productivo, comercial y de desarrollo de capacidades empresariales, sociales y emocionales. En el ámbito productivo se consideran actividades orientadas a aumentar los volúmenes de producción de los hogares por medio de mejoras tecnológicas o el acceso a insumos productivos. En el ámbito comercial se consideran actividades orientadas a reducir los costos de transacción en la participación en mercados. Como se explicó en el marco teórico, existe una interrelación entre la capacidad productiva de los hogares y las fallas de mercado. Mejoras en la capacidad para generar ingresos requieren fortalecer estos dos ámbitos. Por otro lado, el desarrollo de capacidades empresariales, sociales y emocionales representa un factor transversal que facilita la apropiación de conocimiento y potencia los efectos de intervenciones en los otros dos ámbitos. Se definen intervenciones integrales como aquellas que contemplan actividades de fortalecimiento productivo, comercial y el desarrollo de capacidades. Las intervenciones que no incluyen los tres componentes se clasifican como intervenciones parciales.

La interacción entre la integralidad y el horizonte temporal permite clasificar las intervenciones entre: 1) integrales de largo plazo, 2) integrales de mediano plazo, 3) integrales de corto plazo, 4) parciales de largo plazo, 5) parciales de mediano plazo y 6) parciales de corto plazo. El Gráfico 5 muestra las categorías de intervención resultantes de esta tipología. Movimientos desde el origen sobre el eje horizontal reflejan iniciativas más profundas por un horizonte de acompañamiento más prolongado. Movimientos desde el origen sobre el eje vertical reflejan iniciativas más profundas por un ámbito de acompañamiento más completo. De acuerdo con la evidencia y lo planteado en el marco teórico, las iniciativas integrales de largo plazo tienen mayores posibilidades de lograr un empoderamiento económico de las comunidades.

### 3.2.2 Tipología de intervenciones según el desarrollo de procesos en la comunidad

En esta tipología se clasifican las intervenciones según la trayectoria de su desarrollo y su relación con el capital social de la comunidad.

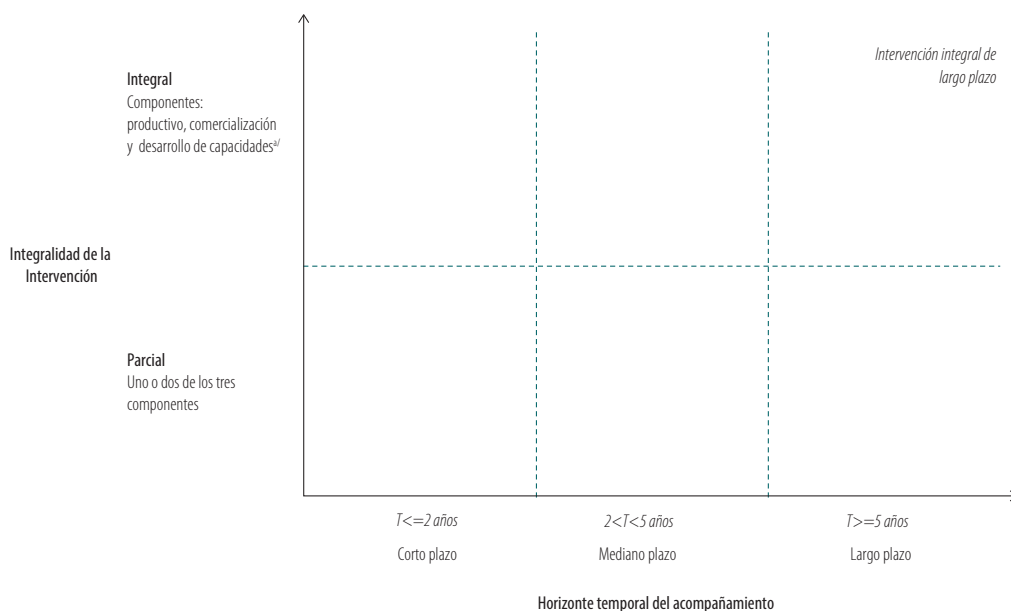
La trayectoria del desarrollo de la iniciativa se define a partir de la interacción de las siguientes categorías:

9 La condición de salida aplica solo cuando se trata de ejecutores externos a las comunidades.

## Gráfico 5

### Primera tipología de intervenciones según enfoque y horizonte temporal

La primera tipología del estudio analiza la interacción entre la integralidad de la intervención (ámbitos de acompañamiento que se incluyen en la estrategia de apoyo) y la duración de la intervención para su clasificación. De allí surgen seis categorías de intervenciones: 1) integrales de largo plazo, 2) integrales de mediano plazo, 3) integrales de corto plazo, 4) parciales de largo plazo, 5) parciales de mediano plazo, y 6) parciales de corto plazo.



<sup>a</sup>Incluye desarrollo de capacidades en el ámbito económico, social y emocional.

Nota: los cuadrantes indican dónde se ubican las iniciativas según sus ámbitos de acompañamiento y su duración; por ejemplo, movimientos desde el origen sobre el eje vertical reflejan iniciativas más profundas por un ámbito de acompañamiento más completo. La tipología se construyó a partir de la revisión de estudios y evaluaciones disponibles sobre programas y proyectos de apoyo a la economía campesina en Colombia (Perry *et al.*, 2013; Fonseca y Aguilar, 2013; MTC, 2016), así como de lo observado en las visitas de campo. Fuente: elaboración de los autores.

**Hacia/desde la comunidad:** estas categorías indican si la iniciativa del acompañamiento surgió de un actor no miembro de la comunidad o, en cambio, si la iniciativa surgió directamente de la comunidad.

**No es/es parte de un proceso:** estas categorías indican que las iniciativas hacen parte de procesos sociales preexistentes en los territorios, los cuales pueden haber sido desencadenados por intervenciones anteriores o actividades colectivas dentro de las comunidades. Son parte de un proceso cuando las iniciativas fueron desencadenadas por intervenciones anteriores o por procesos de acción colectiva dentro de las comunidades. No son parte de un proceso cuando las comunidades se encuentran en etapas muy tempranas de desarrollo o han sufrido una afectación significativa de su capital social y productivo, por ejemplo, como resultado del conflicto armado.

Los paneles A y B del Gráfico 6 ilustran las tipologías de intervenciones de acuerdo con la trayectoria de desarrollo. El eje horizontal representa el estado de desarrollo de los procesos comunitarios en el momento que surge la iniciativa: movi-

mientos desde el origen hacia la derecha reflejan un mayor nivel de desarrollo social de las comunidades, con procesos comunitarios ya iniciados en los cuales entra a hacer parte la intervención. El eje vertical presenta la dirección del desarrollo de la iniciativa: movimientos desde el origen sobre este eje representan trayectorias de desarrollo que generan cambios sociales más profundos, al involucrar intervenciones que surgen desde la comunidad. Las que se encuentran en el cuadrante más alejado del origen son iniciativas de empoderamiento económico que surgen del empoderamiento social de las comunidades. Iniciativas más cercanas al origen reflejan proyectos de apoyo a la generación de ingresos sin estrategias de empoderamiento en comunidades en etapas tempranas del desarrollo.

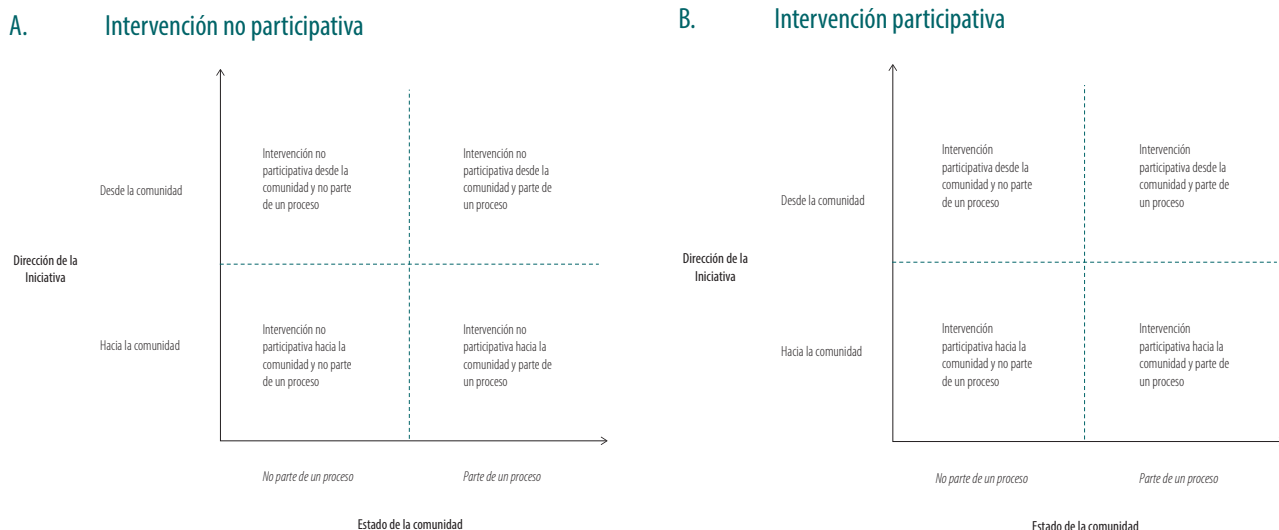
Por otro lado, el involucramiento de la comunidad en el diseño de las iniciativas captura de manera importante su relación con el capital social preexistente y su alcance para fortalecer procesos de empoderamiento. Así, una dimensión importante de la trayectoria de desarrollo de las iniciativas es la participación de la comunidad en el diseño de las intervenciones. De

esta manera, las tipologías de iniciativas de acuerdo con la trayectoria de desarrollo se subdividen entre aquellas que se diseñan sin procesos participativos (panel A, Gráfico 6) y aquellas

que contemplan la construcción participativa de la estrategia de inclusión productiva (panel B, Gráfico 6).

### Gráfico 6 Segunda tipología de intervenciones según el desarrollo de procesos en la comunidad

La segunda tipología del estudio analiza la interacción entre el origen de la iniciativa de acompañamiento (si fue desde de la comunidad o no) y el estado de desarrollo de la comunidad (si hacen parte o no de un proceso social y comunitario en marcha) en dos escenarios: si la intervención fue participativa en el momento de construcción de la estrategia de apoyo o no. De este análisis se derivan ocho posibles clasificaciones de las intervenciones.



Nota: los cuadrantes indican dónde se ubican las iniciativas y su caracterización según la tipología, y dependen de si el enfoque de la misma fue participativo o no. La tipología se construyó a partir de la revisión de estudios y evaluaciones disponibles sobre programas y proyectos de apoyo a la economía campesina en Colombia como Perry *et al.* (2013); Fonseca y Aguilar (2013); MTC (2016); así como de lo observado en las visitas de campo.

Fuente: elaboración de los autores.

**Construcción participativa/no participativa de la estrategia de inclusión productiva:** el involucramiento de la comunidad en el diseño de las iniciativas expone de manera importante la relación entre el ejecutor con el capital social preexistente y su alcance para fortalecer procesos de empoderamiento. Para incorporar esta dimensión, se clasifican las intervenciones entre aquellas que contemplan la construcción participativa de la estrategia de inclusión productiva y aquellas que se diseñan sin procesos participativos.

La interacción entre la trayectoria del desarrollo y la construcción participativa refleja el nivel de empoderamiento social de las comunidades antes de la intervención y el empoderamiento resultante de la intervención. Iniciativas que surgen desde la comunidad y son parte de un proceso y que, además, involucran el diseño participativo son una manifestación de empoderamiento social de las comunidades. Por otro lado, iniciativas que surgen hacia la comunidad pueden contribuir al empoderamiento de las comunidades si involucran un diseño participativo. Las intervenciones

en agricultura familiar se consideran profundas en la dimensión social en la medida en la que busquen el empoderamiento económico por medio del empoderamiento social, con proyectos o programas que se construyan y ejecuten con una estrategia participativa de inclusión, y que sean producto de la búsqueda de la misma comunidad.

#### 4. Revisión de literatura y de evaluaciones disponibles sobre estrategias para la inclusión productiva

Después de identificar los obstáculos y posibles acciones para mejorar la generación de ingresos de los agricultores familiares, a continuación se presentan distintos tipos de estrategias desarrolladas en Colombia por diferentes sectores de la sociedad y del Estado que promueven la inclusión productiva en zonas rurales. Estas le apuntan a superar los obstáculos que impiden que dicha inclusión sea efectiva, así como facilitar el acceso a bienes y servicios para la producción y la comercialización de productos. La MTC

identifica siete tipos de estrategias para promover la inclusión productiva en zonas rurales del país: 1) sector privado generador de empleo; 2) negocios incluyentes y alianzas productivas; 3) presupuestos y alianzas participativas; 4) compras públicas solidarias; 5) emprendimiento social; 6) economía solidaria rural, y 7) programas regionales. En esta sección se presenta, por un lado, una revisión de los estudios disponibles sobre tres tipos de estas iniciativas de acompañamiento que evidencian sus aciertos y desaciertos, y por el otro, las características generales identificadas en estos y otros proyectos y programas que han mostrado tener impactos positivos en la generación de ingresos de agricultores familiares y pequeños productores.

## 4.1 Resultados de evaluaciones por tipo de estrategia

### 4.1.1 Negocios incluyentes y alianzas productivas

Para superar los bajos niveles de producción y los altos costos de transacción generados por las restricciones de liquidez de los productores, la acción colectiva limitada y la falta de información productiva y entre productores y compradores, se desarrollaron las estrategias de negocios incluyentes y alianzas productivas. Entre estas intervenciones se destacan iniciativas como el Programa de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del MADR y los esquemas de apoyo de empresas procesadoras de leche y cacao a productores de materia prima. Estas iniciativas contemplan actividades para fortalecer la capacidad productiva de los agricultores mediante asistencia técnica, capacitaciones en temas productivos y la entrega de insumos y capital. Además, involucran estrategias para reducir los costos de transacción, al impulsar los procesos asociativos y el acercamiento de los productores con los compradores. Las evaluaciones de programas como el Programa de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) (Econometría S.A., 2015) destacan que, con ese esquema, los ingresos de los productores que completaron un ciclo de producción y ventas en el marco del programa aumentaron en promedio 20% y la utilidad de las asociaciones en alianzas aumentó 30% en promedio. Sin embargo, existe una gran heterogeneidad en los resultados de estas alianzas. En particular, se mostró que el PAAP no tiene impactos significativos en las poblaciones más vulnerables. Econometría S.A. (2007) también destaca que el desarrollo de alianzas con cultivos de tardío rendimiento (p. e.: palma y mango), implican un esfuerzo considerable de tiempo y recursos por parte de los productores. Por tanto, es esencial garantizar flujos de liquidez a corto plazo para los mismos.

A partir del estudio de diferentes iniciativas de negocios incluyentes, el CIAT diseñó la metodología LINK (Lundy *et al.*, 2014), la cual busca desarrollar negocios incluyentes, teniendo en cuenta acciones que involucran a todos los actores a lo largo de la cadena de valor. Estas acciones tienen

el objetivo de mitigar fallas de mercado que llevan a que los compradores prefieran mantener relaciones comerciales con grandes productores. Alrededor de esta metodología se construyen planes de negocios para organizaciones. La metodología identifica tres dimensiones decisivas en el éxito de modelos de negocios incluyentes: 1) agricultores con habilidades, capacidades y organización para brindar la oferta consistente que requiere el mercado formal; 2) compradores dispuestos a ajustar sus políticas para favorecer a los pequeños productores, y 3) un entorno favorable, desde las políticas públicas y los donantes, donde estos negocios puedan florecer (Lundy *et al.*, 2014).

### 4.1.2 Emprendimiento social

Las estrategias de emprendimiento social le apuntan a reducir las asimetrías de información entre compradores y productores, lo cual termina por generar altos costos de transacción. Esta categoría incluye actividades de desarrollo de productos con valor agregado, de inserción a mercados de productos nuevos y el acercamiento con compradores. Estos pueden ser emprendimientos que van desde productores independientes hasta asociaciones de productores. También, incluye los programas de promoción de microempresas rurales como el Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural (Pademer), Oportunidades Rurales, el Programa de Transformación Productiva, iNNpuls, los Mercados Campesinos de Bogotá y el programa Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (Midas) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid). Estos programas, usualmente, de la misma manera contemplan actividades de desarrollo de capacidades empresariales y comerciales y de expansión de la oferta de financiamiento. De las evaluaciones de los Pademer, Oportunidades Rurales y Midas (Econometría S.A., 2006, 2014, 2010) se derivan cuatro lecciones principales. Primero, la articulación interinstitucional no siempre se logra de manera eficaz y puede afectar la implementación efectiva de los programas. Segundo, la falta de acceso a financiamiento por parte de los agricultores, cuando este no se contempla en las intervenciones, dificulta el desarrollo de los planes productivos. Tercero, los acuerdos comerciales deben tener en cuenta las condiciones económicas y sociales de los productores y, por tanto, su capacidad para cumplir con las expectativas de los compradores. Cuarto, existen casos en los cuales las intervenciones generan un exceso de capacitaciones con impactos marginales negativos. Por otra parte, el Boston Consulting Group (BCG, 2018) encuentra que los emprendimientos sociales<sup>10</sup> cumplen un

10 “De acuerdo con la definición de Muhammad Yunus, los negocios sociales son organizaciones cuyo objetivo principal es maximizar el impacto social” (BCG, 2018).

papel importante para la generación de inclusión productiva en el campo colombiano. Sin embargo, enfrentan dificultades por la escasa profesionalización de los emprendedores sociales en el campo, lo que limita la escalabilidad de los modelos de negocio o su respectivo impacto. Además, los emprendimientos sociales enfrentan altos costos logísticos en los territorios por cuenta de la escasez de bienes públicos, lo cual impide el acceso a mercados y genera la necesidad de largas cadenas de intermediación. En este sentido, los proyectos de apoyo a los emprendimientos sociales rurales deben contemplar la integración de actores a lo largo de la cadena productiva.

#### 4.1.3 Economía solidaria rural

Los altos costos de transacción y de transporte son consecuencia, también, de la limitada acción colectiva presente en el territorio, por lo cual se han impulsado estrategias que promueven la economía solidaria rural. Esta incluye programas cooperativos, entre los que se destacan las cooperativas lácteas y cafeteras. De este modo se fomenta la asociatividad con el fin de superar distintos obstáculos en la producción, acopio y comercialización de los productos. Sin embargo, la MTC advierte la necesidad de mitigar tres problemas diagnosticados en la promoción de empresas asociativas: 1) la inestabilidad de la política de sociedades en el país; 2) las heridas al capital social generadas por el conflicto armado, y 3) la creación de asociaciones de productores *ad hoc* producto del afán del Estado por formalizar y promover esta figura. Otros estudios han encontrado que las empresas asociativas en el país enfrentan problemas de sostenibilidad en el largo plazo debido a falencias en su estructura de gobernanza interna, preferencia de los productores por mecanismos alternativos de venta individuales, bajas capacidades de acopio y la exposición a riesgos externos (Fonseca y Aguilar, 2013).

### 4.2 Características generales positivas

De la implementación de las estrategias planteadas, así como de muchas otras iniciativas de apoyo a pequeños productores, varios estudios han identificado características o factores positivos transversales que afectan de forma positiva la generación de ingresos de los agricultores. El primero tiene que ver con la duración del acompañamiento. Diversas investigaciones han coincidido que un acompañamiento continuo y prolongado debe darse por al menos cinco años. Lo anterior representa un período necesario no solo para el desarrollo completo de sistemas productivos, sino para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Esto es necesario para garantizar que las comunidades puedan continuar con el proceso de desarrollo

una vez terminado el acompañamiento (Perry *et al.*, 2013; Fonseca y Aguilar, 2013; MTC, 2016).

La segunda característica está relacionada con el papel central de la asociatividad auténtica como generadora de economías de escala. La asociatividad, que debe generarse endógenamente desde el territorio, permite que las comunidades aprovechen las economías de escala. Además, facilita el acceso a tecnologías de producción, permite la incidencia de los productores en políticas públicas y aumenta su capacidad y poder de negociación (Perry *et al.*, 2013; MTC, 2016). La integralidad de las intervenciones es el tercer factor transversal presente en la literatura. Un acompañamiento integral incluye actividades en componentes de comercialización, desarrollo productivo, asociatividad, ambiente, transformación de productos, desarrollo empresarial, y en el desarrollo de otras capacidades económicas, sociales y emocionales (Perry *et al.*, 2013; MTC, 2016; Rodríguez *et al.*, 2011).

La cuarta característica transversal tiene que ver con la participación efectiva de las comunidades en la formulación, ejecución y toma de decisiones en los proyectos. Esto incluye no solo la participación de toda comunidad (más allá de solo pocos líderes), así como el fortalecimiento de capacidades en gestión de organizaciones, en liderazgo y en muchos casos, en la reconstrucción de tejido social, de autoestima y de confianza (Perry *et al.*, 2013; MTC, 2016).

El quinto factor está relacionado con la visión urbano-regional para la comercialización (MTC, 2016). Generar estrategias que conecten los mercados con el territorio permite que la comercialización se dé mediante las fuerzas de mercado, reduciendo riesgos para los agricultores (MTC, 2016). La construcción de confianza entre las partes es otra de las características identificadas (MTC, 2016). Esto tiene que ver tanto con la generación de confianza entre los ejecutores y la comunidad como entre los productores y los compradores finales.

El séptimo factor está relacionado con la sostenibilidad de los procesos generada de la confluencia de programas público-privados y de la sociedad civil. Dicha articulación es exitosa cuando se da desde las capacidades y fortalezas de cada actor (Perry *et al.*, 2013; MTC, 2016). Además, la inclusión en los proyectos de grupos considerados en desventaja, como la mujer rural, grupos étnicos, o grupos etarios específicos (p. e.: jóvenes o adulto mayor), contribuye a la construcción de capital social y de capital humano, lo cual tiene impactos positivos en los proyectos y las comunidades (Perry *et al.*, 2013; WFP, 2015).

Por último, el acceso a tierra y el fortalecimiento de derechos de propiedad son parte de los insumos necesarios para generar inclusión productiva en el país (MTC, 2016).

Incluir actividades que faciliten lo anterior contribuye a la inclusión productiva y social en el campo. La evidencia empírica ha demostrado que el acceso a títulos formales de propiedad está positivamente correlacionado con el consumo y la inversión de los hogares rurales (Gáfaró *et al.*, 2012). El acompañamiento productivo a familias en condiciones de vulnerabilidad, por cuenta de una pérdida de tierras o de retorno a tierras de las que fueron desplazados, también puede ser determinante para consolidar procesos de reparación a víctimas del conflicto armado y desplazados (Ibáñez, 2008). En este sentido, el acompañamiento a productores retornantes y vulnerables constituye una virtud de los programas de apoyo a productores como una manera de consolidar sus derechos de propiedad sobre la tierra y acceder a activos productivos. A su vez, el mejoramiento de los ingresos de los hogares también le puede permitir a los productores financiar inversiones productivas permanentes que puedan dar señal de posesión y eventualmente formalizar su acceso a tierras (Rueda Sanz, 2018).

## 5. Metodología de recolección de la información y descripción del inventario de experiencias

Como lo señalamos al comienzo, el objetivo de este estudio es inventariar, clasificar y analizar iniciativas de apoyo a la agricultura familiar en Colombia financiadas o ejecutadas por actores de la sociedad civil o cooperación internacional, para identificar aspectos metodológicos, lecciones aprendidas, factores positivos y buenas prácticas, todo lo cual sea útil para su escalamiento y para la construcción de política pública de inclusión productiva en zonas rurales del país. La investigación se basa en el análisis de

información proveniente de fuentes secundarias<sup>11</sup> y de información cualitativa que se recolectó en visitas de campo y en entrevistas. El estudio partió de la construcción de un inventario de experiencias de acompañamiento a agricultores familiares y de la recopilación de información de fuentes secundarias sobre estas experiencias. A partir de este inventario se seleccionaron 32 iniciativas para visita. En el Recuadro 3 se presentan las definiciones de algunos conceptos clave que se utilizan en esta metodología.

A continuación, se detallan los métodos utilizados de recolección de información y los datos levantados y se realiza una descripción del inventario de experiencias.

### 5.1 Inventario de iniciativas

Se construyó un inventario de iniciativas de acompañamiento a la agricultura familiar que cumplen con los criterios que se presentan en el Cuadro 4.

El inventario de iniciativas se consignó en una base de datos y se diseñó un algoritmo para la sistematización de la información cualitativa de las iniciativas que conforman el inventario. La base de datos incluye información general de las iniciativas: descripción general, número de beneficiarios, ubicación geográfica, período, entidades vinculadas en la implementación y financiamiento, entre otras.

11 Entre las fuentes secundarias de información consultadas se encuentran: 1) páginas web de entidades públicas, privadas, de cooperación internacional y de ONG y fundaciones; 2) reportes en periódicos y revistas; 3) líderes y representantes de asociaciones de productores, grupos comunitarios, secretarías municipales, gobernaciones, empresas privadas, agremiaciones, ONG, agencias de cooperación internacional y fundaciones; 4) funcionarios de gobernaciones, y 5) miembros de la comunidad académica.

Cuadro 4  
Criterios para la selección de iniciativas incluidas en el inventario

Criterios	Definición
Año de finalización de la implementación	2006-2018, o que continúen en curso
Enfoque del acompañamiento	Generación de ingresos a través de intervenciones en ámbito (al menos uno): Productivo Comercial Financiero Social
Beneficiarios	Familias productoras o asociaciones de familias productoras
Tipo de organizaciones financiadoras, ejecutoras	Al menos una organización de la sociedad civil o de cooperación internacional participó en la financiación o implementación.

Fuente: elaboración de los autores.

Además, se clasifican las iniciativas en las categorías que se presentan en el Cuadro 5.

Los resultados generales del inventario se socializaron en diversas instancias con el fin de validar su representatividad. Se realizaron dos foros donde miembros de distintos sectores (academia, ONG, público, privados, sociedad civil, entre otros) discutieron los temas propuestos por el proyecto. En el Cuadro 2.1, del Anexo 2, se describen estos dos eventos.

Es importante tener en cuenta que, a pesar del esfuerzo investigativo, es factible que algunas experiencias no estén incluidas en el mapeo debido al nivel de descentralización de la información y al enorme universo de iniciativas de apoyo a la agricultura familiar que existen en el país.

En particular, es posible que las iniciativas más pequeñas que surgen desde el territorio en los lugares más alejados de los centros urbanos no estén en el inventario. Sin embargo, más adelante se compara la información de nuestra base de datos con otras fuentes para verificar su validez.

**Cuadro 5**  
Categorías de actividades, entidades y productos en la base de datos de las iniciativas.

Los datos de las iniciativas se clasificaron en diferentes categorías, con el fin de sistematizar y facilitar el análisis.

Clasificación de actividades	Clasificación de entidades financiadoras y ejecutoras	Productos
(i) Capacitación (productivas, comerciales y empresariales, otros)	(i) Empresas privadas procesadoras de materia prima que compra a pequeños productores	i) Frutales
(ii) Comercialización	(ii) Empresas privadas comercializadoras en el mercado nacional	ii) Café
(iii) Transformación de producto	(iii) Empresas privadas comercializadoras en el mercado internacional	iii) Cacao
(vi) Tecnología (desarrollo de tecnología, entrega de insumos e infraestructura)	(iv) ONG	iv) Miel
(v) Asociatividad	(v) Cooperación internacional	v) Caña panelera
(vi) Acceso a financiamiento	(vi) Gremio	vi) Productos piscícolas
(vii) Actividades de mitigación de riesgos	(vii) Asociación de pequeños productores	vii) Leche
(viii) Empoderamiento	(viii) Público	viii) Otros productos pecuarios
(ix) Ambientales	(ix) Empresa extractiva	ix) Verduras, hortalizas y tubérculos
(x) De género	(x) Empresa no-agrícola	x) Cereales
(xi) Inclusión social	(xi) Academia	xi) Otros productos
(xii) Desarrollo alternativo		

Nota: la construcción de las categorías y subcategorías se deriva de la información recolectada en las fuentes secundarias. Fuente: elaboración de los autores.

## 5.2 Descripción del inventario de experiencias

A continuación, se describen las características más relevantes de los programas y proyectos que hacen parte del inventario. Se incluyeron en total 389 proyectos y 35 programas<sup>12</sup>. La descripción que se presenta se enfoca en los tipos de organizaciones que financian y ejecutan los proyectos y los programas<sup>13</sup>, la distribución geográfica, los

ámbitos de acompañamiento y los cultivos priorizados. Para el análisis se clasifican las organizaciones financiadoras y ejecutores entre organizaciones del sector público, organizaciones privadas, cooperación internacional, ONG y otros<sup>14</sup>.

12 En el Recuadro 3 se especifican las definiciones de “proyecto” y “programa” utilizadas en el estudio.

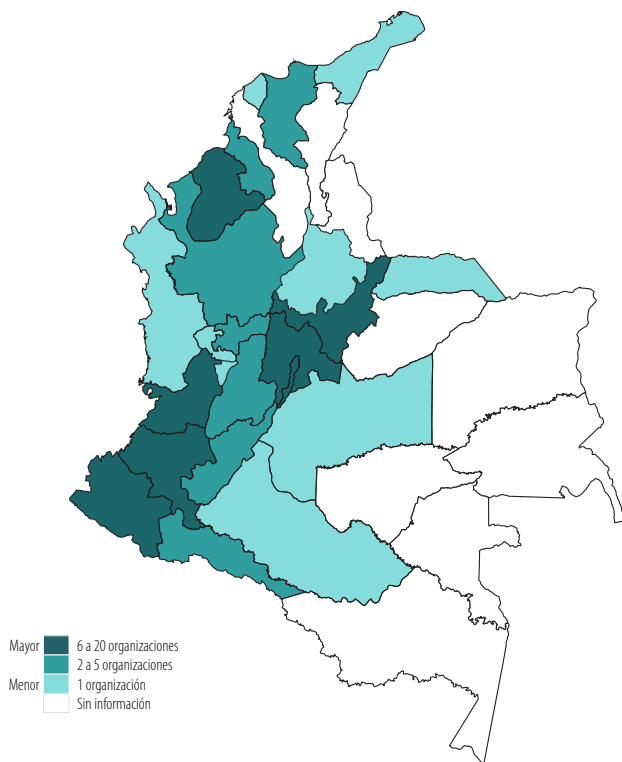
13 Las estadísticas que se presentan incluyen programas y proyectos. Nos referimos a iniciativas como el conjunto de estos dos tipos de intervención.

14 La categoría organizaciones privadas incluye empresas dedicadas a: la comercialización (recolección, distribución, exportación) de bienes agrícolas o alimentos; la elaboración de alimentos a partir de bienes agrícolas (agroindustriales); gremios; empresas mineras; otras actividades no agrícolas; y actividades sin ánimo de lucro (fundaciones). La categoría *otros* incluye entidades como asociaciones de productores, universidades y alianzas productivas.

Al interpretar las estadísticas, es importante tener en cuenta que uno de los criterios para la inclusión de una iniciativa en el inventario es la participación de al menos una organización de la sociedad civil, de la empresa privada o de cooperación internacional en la financiación o implementación de la iniciativa. Por esta razón, la muestra no incluye iniciativas financiadas e implementadas en su totalidad por el sector público. Por otro lado, pese al esfuerzo de recolección de información, es posible que en el inventario estén subrepresentadas las iniciativas más pequeñas, que se implementan desde la comunidad en los lugares más alejados de las principales ciudades. No obstante, en el Mapa 2 y en el Mapa 3 se compara la distribución geográfica de las iniciativas incluidas en nuestro inventario, con el mapeo de asociaciones de pequeños productores hecho por Fonseca y Aguilar (2013).

### Mapa 2 Ubicación de asociaciones de actores vinculados a la agricultura familiar por departamento (número de organizaciones)

La ubicación de organizaciones vinculadas a la agricultura familiar identificada por Fonseca y Aguilar (2013) provee evidencia a favor de la representatividad de la muestra de este estudio. Al compararlo con el Mapa 3 se evidencian las coincidencias entre las dos distribuciones geográficas.



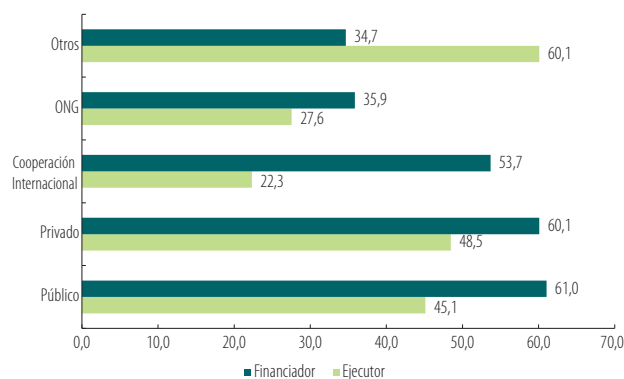
Nota: Fonseca y Aguilar hacen un mapeo de los actores vinculados con la agricultura familiar de base agroecológica (AFBA) por departamento, lo que incluye (de mayor a menor presencia): familias, organizaciones de base, organizaciones regionales o sectoriales, organizaciones nacionales y organizaciones internacionales. Fuente: Fonseca y Aguilar (2013).

Los departamentos con el mayor número de iniciativas en nuestro inventario son Antioquia, Valle del Cauca y Cauca. De igual manera, Fonseca y Aguilar (2013) encuentran una mayor concentración de asociaciones en el suroccidente del país (Valle del Cauca, Cauca, Nariño) y en Boyacá, Cundinamarca y Córdoba. La coincidencia entre las dos distribuciones provee evidencia a favor de la representatividad de nuestra muestra.

El Gráfico 7 muestra las fuentes de financiación y el tipo de agente ejecutor de las iniciativas del inventario. El sector privado y el público son los financiadores y ejecutores más frecuentes. Las organizaciones que pertenecen a estos sectores participan, cada una, en la financiación del 60% de las iniciativas inventariadas. Además, las organizaciones del sector privado participan como ejecutoras en 49% de las iniciativas y las organizaciones del sector público lo hacen en el 45%. La cooperación internacional concentra sus esfuerzos en la financiación de proyectos más que en la implementación. En particular, las agencias de cooperación internacional participan como financiadoras en 54% de las iniciativas e implementan apenas un 22%. Por su parte, las ONG participan en la financiación de un 36% de las iniciativas y en la implementación de un 28%. Organizaciones de la categoría otros, que incluye en su mayoría asociaciones y cooperativas de productores, participan como ejecutoras en el 60% de las iniciativas, mientras que aparecen como financiadores en solo un 35%.

### Gráfico 7 Programas por tipo de financiación y ejecutor (porcentaje del total)

El sector público y el privado son financiadores y ejecutores recurrentes de las iniciativas de apoyo a la agricultura familiar, mientras que la cooperación internacional suele financiar más que implementar. Las organizaciones incluidas en la categoría *otros* representan principalmente organizaciones y asociaciones de productores, y desempeñan un papel activo en la implementación.



Nota: los valores se refieren a la proporción de iniciativas financiadas o implementadas por las categorías del eje vertical. La categoría *otros* incluye asociaciones y cooperativas de productores, y universidades. Como una iniciativa puede tener más de un tipo de financiador, las categorías no son mutuamente excluyentes, por lo que cada iniciativa se contabiliza en todas las relaciones que le corresponden. Fuente: elaboración de los autores.

Las alianzas entre sectores para la financiación e implementación de programas y proyectos son comunes. El 84% de las iniciativas se financian con recursos que provienen de más de un sector. En el 42% de aquellas con financiación de una sola fuente los recursos provienen del sector privado y en el 23% provienen del sector público. El 42% del total de iniciativas son cofinanciadas con recursos que provienen de dos sectores diferentes, entre estas se destacan los pares cooperación internacional y sector público, y sector público y privado. El panel A del Gráfico 8 muestra que el sector público participa como cofinanciador en el 33% de las alianzas que cuentan con financiación de la cooperación internacional y en el 31% de las alianzas con financiación privada. Asimismo, la cooperación internacional participa como cofinanciadora en el 29% de las alianzas con financiación pública y en el 24% de las alianzas con financiación privada.

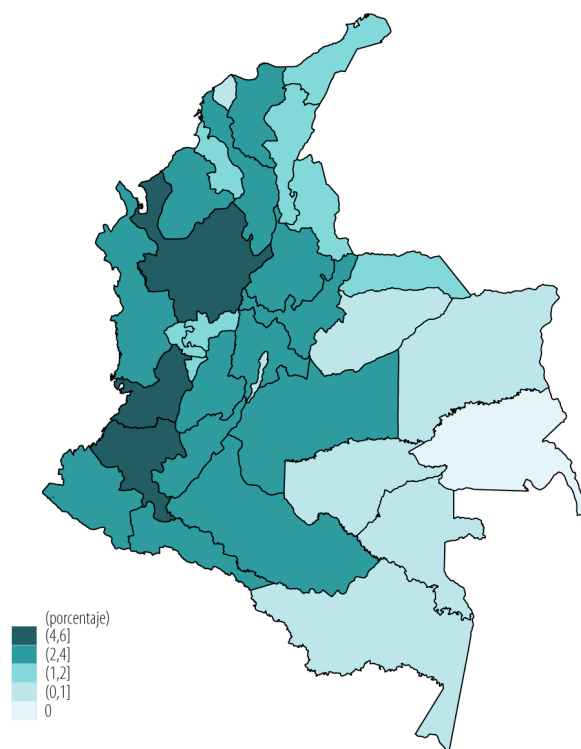
El sector privado es un ejecutor importante de las iniciativas financiadas por los tipos de organizaciones que se incluyen en el análisis: implementa un tercio de las iniciativas que financia con sus recursos y un 15% de aquellas que cuentan con recursos de la cooperación internacional y del sector público. Por su parte, el sector público ejecuta un 26% de las iniciativas financiadas por la cooperación internacional (panel B, Gráfico 8).

El Mapa 4 muestra la distribución geográfica de las iniciativas incluidas en el inventario por tipo de financiador. Las iniciativas financiadas por la cooperación internacional se concentran en Antioquia, seguidas de Córdoba y Meta. Las iniciativas con financiación privada se ubican principalmente en Valle del Cauca y Cauca. Por su parte, los proyectos con financiación pública se encuentran sobre todo en Antioquia y Valle del Cauca, y las que tienen financiación de ONG en Cauca, Valle del Cauca, Nariño y Tolima.

Un 68% de las iniciativas que se incluyen en el inventario se concentran en el desarrollo de actividades orientadas a fortalecer las capacidades productivas, entre las que se destacan la asistencia técnica, las capacitaciones sobre buenas prácticas agrícolas y el uso de tecnología en la producción. Las actividades de apoyo a los procesos de comercialización se encuentran en un 65%, entre las que se destacan el fomento de alianzas público-privadas, certificaciones de calidad y desarrollo de marca propia. Por último, un 42% de los programas contempla actividades de fomento a la asociatividad, entre las que se destaca la oferta de crédito asociativo, la formalización de las organizaciones y la creación de asociaciones de segundo nivel.

### Mapa 3 Ubicación de los programas y proyectos por departamento incluidos en el inventario

Los departamentos con el mayor número de iniciativas en nuestro inventario son Antioquia, Valle del Cauca y Cauca. Frente al Mapa 2, Fonseca y Aguilar (2013) encuentran una mayor concentración de asociaciones en el suroccidente del país (Valle del Cauca, Cauca, Nariño) y en Boyacá, Cundinamarca y Córdoba. La coincidencia entre las dos distribuciones provee evidencia a favor de la representatividad de nuestra muestra.

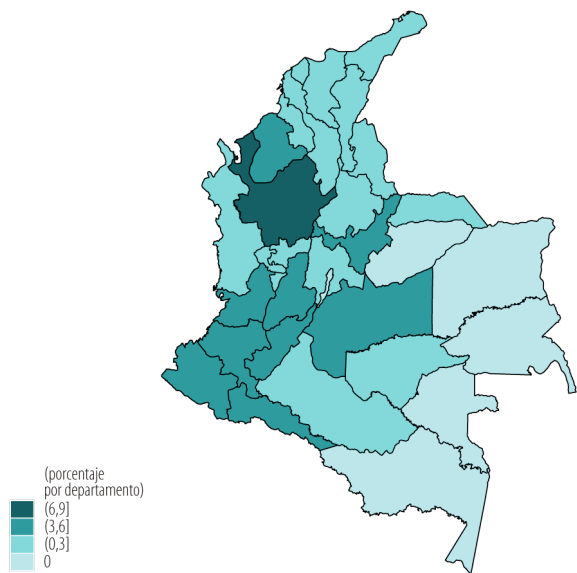


Nota: iniciativas como porcentaje del total nacional, según departamento. Un color más oscuro indica que en el departamento se desarrollan más proyectos. Fuente: elaboración de los autores.

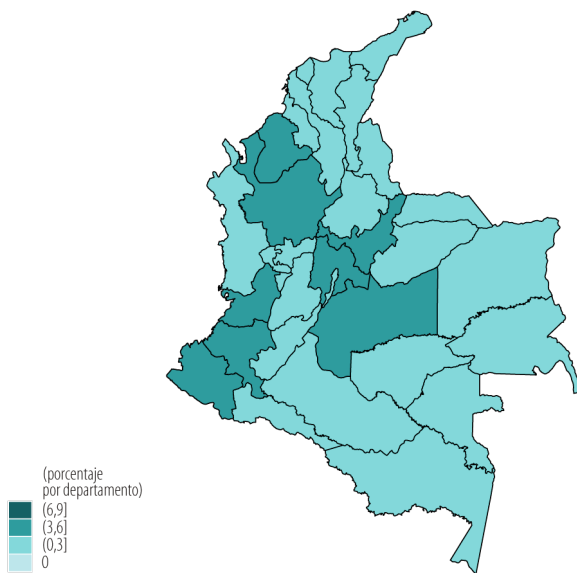
### Mapa 4 Distribución geográfica de iniciativas por fuente de financiación

Antioquia es el departamento con más iniciativas financiadas tanto por la cooperación internacional como por el sector público. El sector privado y las ONG coinciden con más iniciativas financiadas en Valle del Cauca y Cauca.

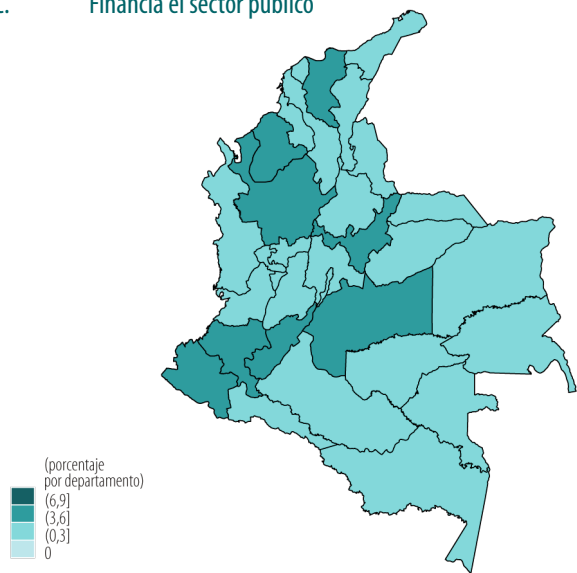
A. Financia Cooperación Internacional



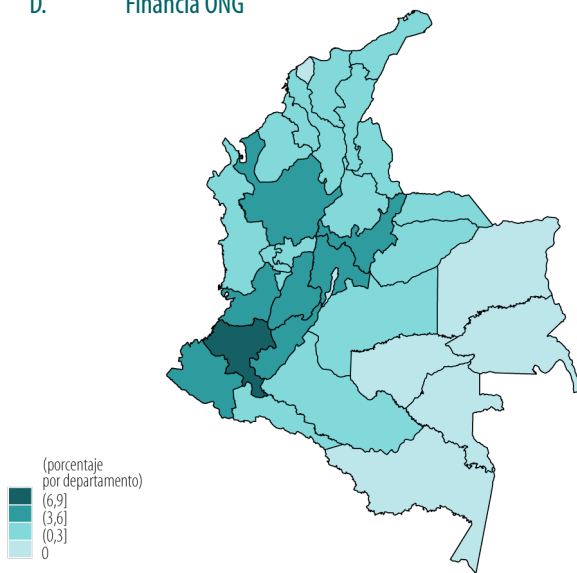
B. Financia el sector privado



C. Financia el sector público



D. Financia ONG



Nota: colores oscuros indican que en ese departamento se desarrollan más proyectos. Cada programa y proyecto puede ser implementado en uno o más departamentos. Fuente: elaboración de los autores.

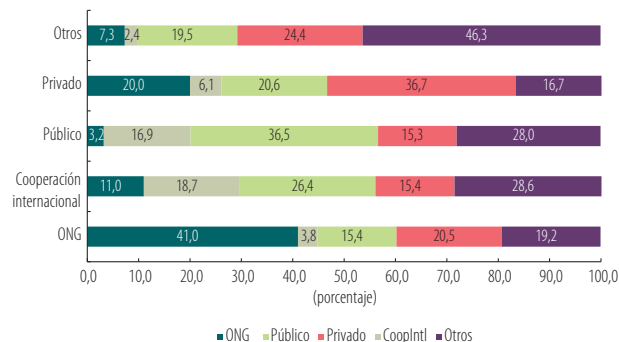
**Gráfico 8**  
**Alianzas entre sectores para financiar e implementar iniciativas**  
**(porcentaje)**

El financiamiento de proyectos y programas por parte de una sola fuente usualmente proviene del sector privado. Cuando las iniciativas están cofinanciadas por dos sectores diferentes, es recurrente encontrar los pares cooperación internacional y sector público, y sector público y privado. Por otro lado, el sector privado es un ejecutor importante de la mayoría de iniciativas.

**A. Porcentaje de proyectos cofinanciados con cada categoría de fuente de financiación (no son mutuamente excluyentes)**



**B. Porcentaje de proyectos implementados por el grupo del color cuando la iniciativa tiene una o dos fuentes de financiación y una es asumida por la categoría del eje vertical (no son mutuamente excluyentes)**



Nota: en el panel A cada barra identifica a las iniciativas que son financiadas con la fuente del eje vertical. Dentro de la barra, cada participación indica el porcentaje sobre el total de estas iniciativas que están también financiadas por la categoría que indica cada color. En el panel B la barra identifica a las iniciativas que tienen máximo dos fuentes de financiación donde una es la que indica el eje vertical. Dentro de la barra, cada participación indica el porcentaje sobre el total de estas iniciativas que son implementadas por la categoría que indica cada color. La categoría *otros* incluye entidades como asociaciones, cooperativas y universidades. Como una iniciativa puede tener más de un tipo de financiador y ejecutor, las categorías no son mutuamente excluyentes. El panel B incluye solo las iniciativas con una o dos fuentes de financiación.

Fuente: elaboración de los autores.

Por su parte, las actividades relacionadas con la entrega de infraestructura, tierra e insumos, la transformación del producto, el desarrollo alternativo en contextos de sustitución de cultivos de uso ilícito y las capacitaciones en comercialización se encuentran en promedio en un 30% de los programas. Otras actividades, relacionadas con la oferta de financiamiento y el desarrollo de mejores tecnologías de producción se incluyen en un 18% y 13%, respectivamente (Gráfico 9).

En el Gráfico 10 se muestran los tipos de productos focalizados en las intervenciones.

Es común que las iniciativas focalicen más de un producto<sup>15</sup>. Para calcular los porcentajes que se presentan en el gráfico se tienen en cuenta todos los productos focalizados por cada iniciativa incluida en el inventario. El 26% de las iniciativas incluye al cacao como uno de sus productos focalizados, seguido por el grupo de verduras, hortalizas y tubérculos con el 23%, el café con el 22% y los frutales

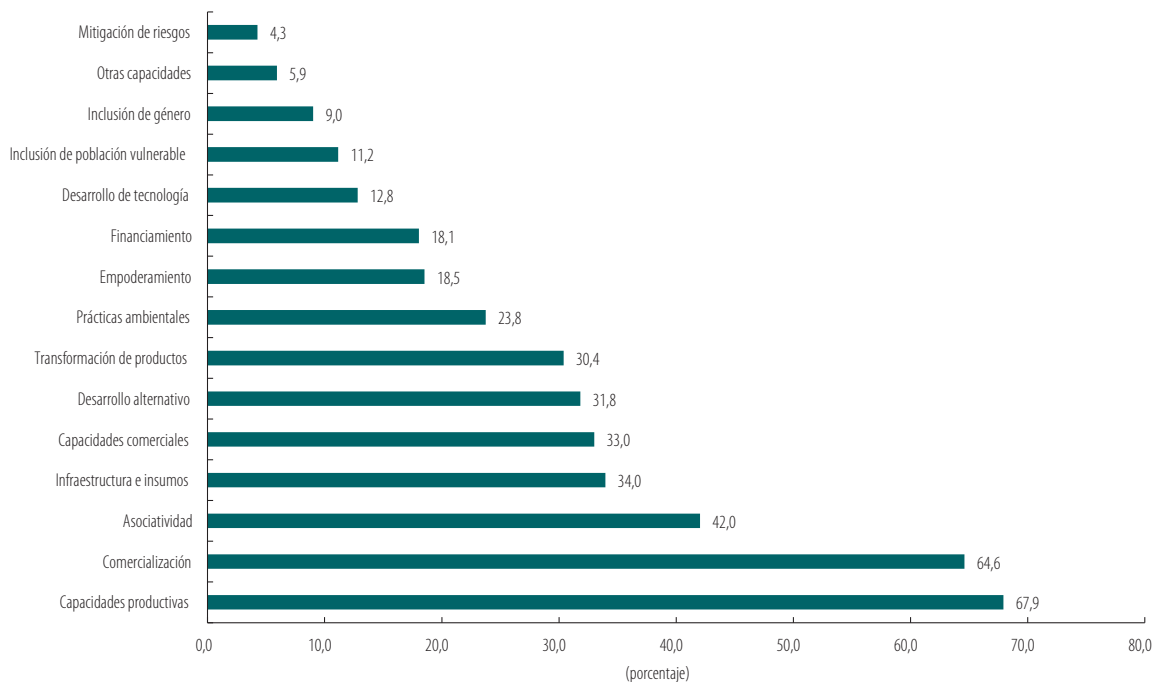
en el 19% de los proyectos. El Gráfico 11 muestra que el énfasis en el cultivo de cacao coincide con iniciativas de sustitución de cultivos de uso ilícito. En particular, el cacao está presente en el 40% de las iniciativas de desarrollo alternativo incluidas en el inventario. Por otro lado, en el Cuadro 6 se muestra que los ámbitos de acompañamiento se distribuyen de manera relativamente uniforme entre los programas que focalizan los distintos productos de economía campesina.

En los cuadros 7 y 9 se examina la distribución de las iniciativas de acuerdo con las tipologías propuestas en la sección III.B (véanse los gráficos 7 y 8 para tipologías de intervención 1 y 2 respectivamente). El Cuadro 7 relaciona la duración de los proyectos con la integralidad de sus actividades. El cuadro muestra que el 37% de las iniciativas incluidas en el inventario tienen un enfoque parcial y de largo plazo. Entre estas iniciativas se destacan las que incluyen los componentes de productividad y comercialización, sin el desarrollo de otras capacidades, las cuales representan el 21% del total de iniciativas, y las que incluyen solo el componente de productividad, que representan el 6% del total de iniciativas. El Cuadro 8 muestra las combinaciones de los distintos ámbitos que constituyen un acompañamiento integral para diferentes tipos de productos focalizados.

15 El promedio de productos focalizados por las iniciativas incluidas en el inventario es dos. El inventario incluye iniciativas grandes que focalizan hasta diecisiete productos diferentes.

**Gráfico 9**  
**Porcentaje del total de proyectos por ámbito de acompañamiento**

Las iniciativas de apoyo a la agricultura familiar se concentran, sobre todo, en la generación de capacidades productivas, desarrollo de estrategias de comercialización y el fomento de la asociatividad.



Nota: los valores se refieren a la proporción de iniciativas que realiza cada actividad dentro del inventario total. Como una iniciativa puede tener más de un ámbito de acompañamiento, las categorías no son mutuamente excluyentes.

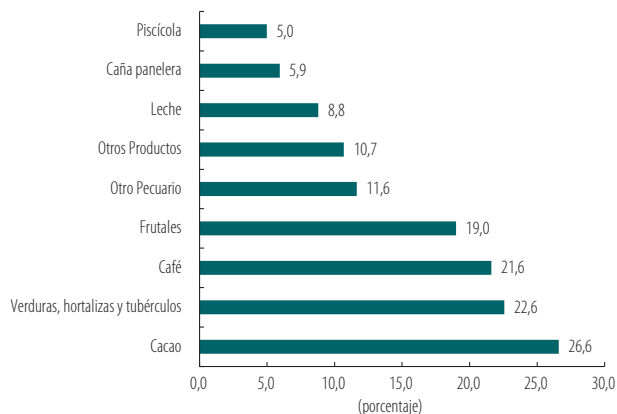
Fuente: elaboración de los autores.

Las iniciativas que incluyen entre sus productos focalizados al cacao y al café contemplan en mayor proporción un acompañamiento integral, mientras aquel es menos frecuente en iniciativas que incluyen entre sus productos focalizados los piscícolas y otros pecuarios.

Por su parte, el Cuadro 9 relaciona la trayectoria de la intervención con el nivel de participación de la comunidad en el diseño de las estrategias de acompañamiento y de inclusión económica. La mayoría de las iniciativas inventariadas tiene un enfoque no participativo; es decir, la comunidad no participa en la etapa de diseño y formulación de la estrategia; hacia la comunidad significa que la iniciativa de acompañamiento proviene de un tercero no miembro de la comunidad; y que puede ser o no parte de un proceso (27% y 26%, respectivamente), que la comunidad se encuentra adelantando o no un proceso comunitario o social de empoderamiento. Este análisis muestra que los procesos participativos y desde la comunidad aún son minoritarios en las iniciativas identificadas y podría ir en detrimento de la sostenibilidad de los resultados al no empoderar a las comunidades intervenidas.

**Gráfico 10**  
**Porcentaje de programas por producto o cadena focalizada (porcentaje del total de proyectos, no son mutuamente excluyentes)**

El cacao; las verduras; las hortalizas y tubérculos; el café, y los frutales son los productos que reciben mayor acompañamiento por parte de proyectos y programas de apoyo a la agricultura familiar.



Nota: cada porcentaje se refiere a la proporción de iniciativas que apoya cada producto dentro del inventario total de iniciativas.

Fuente: elaboración de los autores.

**Cuadro 6**  
**Ámbito de acompañamiento según producto focalizado (sobre el total de iniciativas que focalizan producto)**

Los ámbitos de acompañamiento se distribuyen de manera relativamente uniforme entre los programas y proyectos que focalizan los distintos productos de economía campesina.

Acompañamiento	Cacao	Café	Caña panelera	Frutales	Leche	Otros pecuarios	Otros productos	Piscícola	Verduras y hortalizas
(porcentaje)									
Capacidades productivas	75	74	56	74	81	73	78	57	71
Capacidades comerciales y empresariales	42	43	32	26	49	35	40	29	29
Otras capacidades	4	4	4	5	8	14	18	14	8
Comercialización	69	77	60	60	65	59	67	67	61
Transformación de productos	39	31	48	35	35	24	24	43	29
Tecnología	11	8	20	11	30	16	11	14	9
Entrega de infraestructura e insumos	28	40	32	29	51	29	29	19	37
Generación de asociatividad	49	53	56	41	51	31	49	19	43
Acceso a financiamiento	19	16	8	24	30	16	20	29	15
Mecanismos de mitigación de riesgos	5	8	8	3	5	6	7	5	7
Actividades de empoderamiento	28	22	24	16	16	20	16	14	19
Prácticas ambientales	13	31	16	26	32	31	36	19	19
Género	7	12	8	6	16	2	2	5	8
Inclusión de población vulnerable	5	9	0	5	14	16	11	14	16
Desarrollo alternativo	48	29	40	23	24	49	47	62	21

Nota: cada valor se refiere al porcentaje de iniciativas con cada ámbito de acompañamiento sobre el total de iniciativas que focaliza el producto. Como una iniciativa puede tener más de un producto focalizado, las categorías no son mutuamente excluyentes.

Fuente: elaboración de los autores.

### 5.3 Estudios de caso

Con el fin de estudiar a mayor profundidad las dinámicas de las intervenciones, se seleccionaron 32 estudios de caso. En la selección de iniciativas se procuró escoger aquellas que parecían más completas y que brindarían acompañamiento en varios componentes. Para elaborar estos estudios de caso se realizaron 32 visitas de campo en doce departamentos distribuidos en cuatro regiones del país<sup>16</sup>. Durante las visitas se realizaron entrevistas semiestructuradas a productores participantes, incluyendo grupos focales, el ejecutor o representante de las organizaciones ejecutoras de los proyectos y otros miembros de entidades

relevantes en el nivel territorial. En muchos casos también se realizaron grupos focales con distintos actores<sup>17</sup>. El Cuadro 10 muestra la distribución geográfica de las iniciativas visitadas y el número de entrevistas realizadas en cada visita. En total, los estudios de caso que componen esta investigación incluyen 83 entrevistas de campo y 33 grupos focales.

16 Por motivos de seguridad no fue posible realizar visitas en campo en la Orinoquía, por lo que las iniciativas seleccionadas en esta región se excluyeron del análisis final.

17 El procedimiento para las entrevistas individuales y para los grupos focales consistía en una conversación informal guiada por un conjunto de preguntas que variaban levemente de acuerdo con la naturaleza del entrevistado (ejecutor o beneficiario). Se solicitó consentimiento verbal para grabar las conversaciones y se aclaró que estas serían para uso exclusivo de la investigación, la cual sería accesible al público.

**Cuadro 7**  
Tipología 1: según el plazo y la integralidad del acompañamiento

La mayoría de los proyectos establecen un plazo mayor a dos años y tienen un enfoque parcial en sus actividades, incluyendo solo dos de tres ámbitos de acompañamiento identificados en el estudio.

Fuente de financiamiento	Plazo		
	Menos de 2 años	Entre 2 y 5 años	Más de 5 años
	(porcentaje)		
Integral	2	20	23
Parcial	7	11	37
Solo productivo	3	1	6
Solo comercial	0	0	4
Solo desarrollo de capacidades	0	1	1
Productivo y comercial	2	5	21
Productivo y desarrollo de capacidades	1	3	5
Comercial y desarrollo de capacidades	1	0	1

Nota: los porcentajes se calculan sobre 407 iniciativas del inventario.  
Fuente: elaboración de los autores.

**Cuadro 8**  
Componentes de integralidad en el acompañamiento según producto focalizado

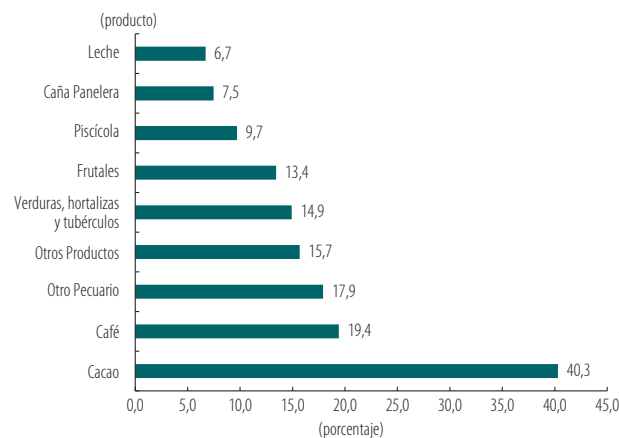
Las iniciativas que incluyen entre sus productos focalizados al cacao y al café contemplan en una mayor proporción un acompañamiento integral; mientras que es menos frecuente en iniciativas que focalizan productos piscícolas y otros pecuarios.

"Producto (porcentaje)"	Solo Productivo	Solo Comercial	Solo drllo. Capacidades	Productivo y Comercial	Comercial y drllo. Capacidades	Productivo y drllo. Capacidades	Integral
Cacao	7	4	1	25	3	4	57
Café	2	3	1	27	0	7	58
Caña panelera	4	4	0	20	0	24	48
Frutales	14	1	4	30	1	10	40
Leche	5	0	0	27	3	11	54
Otro pecuario	10	4	2	31	4	8	39
Otros productos	9	4	0	24	2	9	51
Piscícola	19	5	5	33	0	5	33
Hortalizas, tubérculos	16	4	1	21	3	11	44
Cualquier producto	10	5	2	28	3	9	45

Nota: cada valor se refiere al porcentaje de iniciativas que cumple el criterio de la columna sobre el total de iniciativas de la fila. Los porcentajes de la fila 11 se calculan sobre la cantidad de iniciativas del inventario (417).  
Fuente: elaboración de los autores.

**Gráfico 11**  
Porcentaje de proyectos de sustitución de cultivos en el inventario por producto o cadena impulsada

El cacao es el principal cultivo priorizado en las iniciativas de desarrollo alternativo consignadas en el inventario.



Nota: cada porcentaje se refiere a la proporción de iniciativas que apoya cada producto dentro del total de iniciativas que realizan actividades de desarrollo alternativo.  
Fuente: elaboración de los autores.

**Cuadro 9**  
**Tipología 2: según el horizonte de la intervención y la construcción participativa de la estrategia**

La mayoría de las iniciativas tiene un enfoque no participativo, hacia la comunidad y que puede ser o no parte de un proceso. Este análisis muestra que los procesos participativos y desde la comunidad aún son minoritarios en las iniciativas identificadas.

		Es parte de proceso		No es parte de proceso	
		Hacia	Desde	Hacia	Desde
		(porcentaje)			
Construcción participativa	No	26	4	27	8
	Si	7	3	10	16

Nota: los porcentajes se calculan sobre 357 iniciativas del inventario.  
Fuente: elaboración de los autores.

**5.4 Descripción de los estudios de caso**

En el Anexo 1 se presenta un cuadro que resume los 32 estudios de caso, incluye el tipo de instituciones que participan como financiadoras y ejecutoras de los proyectos<sup>18</sup>,

18 Por políticas de privacidad no se publican los nombres de las iniciativas ni de las organizaciones participantes como ejecutoras o financiadoras.

**Cuadro 10**  
**Distribución geográfica de las iniciativas visitadas y número de entrevistas y grupos focales**

Para elaborar los 32 estudios de caso se realizaron visitas de campo en doce departamentos, distribuidos entre las cuatro regiones del país. Se realizaron 33 grupos focales y 83 entrevistas.

Estudio de caso	Región	Departamento	Número de iniciativas	Número de Grupos focales	Número de entrevistas	Total entrevistas y grupos focales
5, 15	Amazónica	Putumayo	3	2	7	9
6, 13, 14	Andina	Antioquia	4	2	18	20
6, 16, 18	Andina	Boyacá	4	7	4	11
12	Andina	Cundinamarca	0	0	1	1
2, 9	Andina	Santander	3	2	6	8
6, 12	Andina	Tolima	2	1	6	7
17	Caribe	Atlántico	1	1	2	3
1, 17	Caribe	Bolívar	2	1	8	9
17	Caribe	Córdoba	2	2	2	4
3, 7, 8	Pacífica	Cauca	5	11	6	17
5, 10, 11	Pacífica	Nariño	3	2	11	13
4, 5, 6	Pacífica	Valle del Cauca	3	2	12	14
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>83</b>	<b>116</b>

Fuente: elaboración de los autores.

la cobertura geográfica, los ámbitos de acompañamiento y los factores positivos y negativos identificados durante las visitas de campo. La siguiente sección discute los principales factores positivos identificados, sus lecciones y algunas recomendaciones de política pública a la luz del análisis de causa y efecto propuesto en este estudio.

**6. Factores positivos identificados, lecciones y recomendaciones**

Al realizar el inventario de iniciativas y construir los estudios de caso se identificaron factores positivos y negativos en los proyectos y programas analizados. Su definición se deriva y sustenta en el marco teórico y en la revisión de literatura de las secciones anteriores. Asimismo, los factores se retroalimentan de las experiencias visitadas en campo y de la recolección de información cualitativa. Para efectos de la investigación, un factor positivo es el conjunto de acciones, estrategias, lineamientos y actividades que influyeron de forma favorable en el desarrollo del proyecto, permitiéndole alcanzar objetivos de mejoramiento de las condiciones y capacidades de generación de ingresos en los hogares de agricultores familiares. Por otro lado, un factor negativo se refiere al conjunto de acciones, estrategias, lineamientos, actividades y omisiones que limitaron el desarrollo del pro-

grama o proyecto, generando bajo impacto en los objetivos propuestos o incluso resultados desfavorables no deseados. Según lo observado en la literatura, usualmente el incumplimiento u omisión de un factor positivo tiende a presentarse como un factor negativo en las iniciativas, sin que esto signifique que no existan factores negativos de otra naturaleza derivados de acciones específicas de los ejecutores o de los productores participantes.

En esta sección se presentan los factores positivos del diseño e implementación de las intervenciones analizadas, y las lecciones y recomendaciones de política en torno a cada factor. Estos factores hacen referencia a actividades que permiten, de manera efectiva y sostenible, mitigar las causas de la baja inclusión productiva propuestas en el análisis de causa y efecto de la sección III. Para identificar estos factores positivos se tomaron como insumo las entrevistas de campo, el diálogo con diversos expertos en el tema y los resultados de las evaluaciones disponibles. En la última parte de esta sección se exponen algunas características de los territorios y de las comunidades que facilitan la implementación de los proyectos. Estas características se presentan con el ánimo de señalar la importancia de que las intervenciones se diseñen de acuerdo con las potencialidades y debilidades de las comunidades, y no con la intención de recomendar la selección de comunidades ganadoras de acuerdo con las características identificadas.

Las lecciones y recomendaciones que se presentan no son solamente de política pública; también se pueden aplicar a emprendimientos y negocios sociales, a la cooperación internacional, a las fundaciones empresariales, y a comercializadores y empresas que tengan esquemas de compra con pequeños productores. Asimismo, estas recomendaciones pueden ser utilizadas por los productores y por los esquemas asociativos relevantes como insumo para la formulación de iniciativas desde el territorio.

La sección está estructurada en tres partes. En primer lugar se presentan factores generales que caracterizan diferentes ámbitos de las intervenciones y que se relacionan con las actividades transversales que se proponen en el análisis de causa y efecto y con las tipologías. En segundo lugar, se presentan factores específicos a cada una de las actividades contempladas en los caminos causales propuestos. En la descripción de cada uno de los factores propuestos se mencionan casos de estudio que sirven de ejemplo. Asimismo, el Anexo 1 presenta los factores positivos y negativos que se identificaron en cada iniciativa. Es importante aclarar que las apreciaciones y conclusiones consignadas en este documento con respecto a las iniciativas no constituyen en ninguna forma una evaluación de impacto. Por último, se presentan características de los territorios y de las comunidades que son facilitadoras de la implementación de los proyectos.

## 6.1 Factores, lecciones y recomendaciones transversales

Se identificaron cuatro factores transversales que son decisivos en el éxito de las intervenciones para fortalecer la generación de ingresos en la agricultura familiar. Los primeros tres hacen referencia a las tipologías desarrolladas para este estudio que tienen que ver tanto con el diseño como con la implementación de los proyectos y programas. El primer factor, integralidad y acompañamiento de largo plazo, está directamente relacionado con la primera tipología de intervención según enfoque y horizonte temporal, donde el contenido y la duración son claves para desarrollar un acompañamiento profundo que resulte en el empoderamiento económico de las comunidades, lo cual cuenta con más posibilidades de promover un impacto positivo en la generación de ingresos de agricultores familiares. El segundo factor, desarrollo participativo de procesos, se desprende de la segunda tipología de intervención según el desarrollo de procesos en la comunidad. El estado o trayectoria de desarrollo que lleven las comunidades y su participación en la construcción de la estrategia permite entender el empoderamiento social existente en el territorio que eventualmente propiciará el empoderamiento económico. El factor sobre gradualidad y flexibilidad de la intervención relaciona las dos tipologías en el sentido en que revisa el nivel de involucramiento tanto de las comunidades (desde su trayectoria de desarrollo y su participación en la estrategia) como de los ejecutores (desde su capacidad para permanecer en el territorio y su habilidad para la integralidad) en el diseño, ejecución y evolución de los proyectos.

El cuarto factor positivo hace referencia a la relación del ejecutor con el territorio: ejecutores que conocen y son conocidos en el territorio logran establecer lazos de confianza con los productores y entre estos y los compradores; esto facilita la implementación de los proyectos y el establecimiento de vínculos de largo plazo. Además, conocer el territorio le permite al ejecutor aplicar estrategias adecuadas a las necesidades y potencialidades locales, y refuerza sus posibilidades de convertirse en un gestor del desarrollo local al articularse con otras instituciones presentes en el territorio. En los cuadros 11 y 12 se muestra el número de casos de estudio según las interacciones entre variables por tipología.

Para la primera tipología se encuentra que hay una mayor presencia de proyectos integrales de largo plazo; es decir, que incluyen los componentes productivo, de comercialización y de desarrollo de capacidades, y que la duración del acompañamiento es de cinco años o más. Para el caso de la segunda tipología, hay mayor presencia de casos de estudio con intervenciones no participativas hacia la comunidad y que parten de un proceso en curso.

A continuación, se describe cada uno de estos factores. En el Cuadro 13 se muestra un resumen de los factores positivos identificados y su incidencia en los casos de estudio contemplados.

**Cuadro 11**  
Tipología de intervenciones según enfoque y horizonte temporal en casos de estudio<sup>a/</sup>  
(número de casos)

Se encuentra mayor presencia de proyectos integrales de largo plazo en los estudios de caso, es decir, que incluyen los componentes productivo, de comercialización y de desarrollo de capacidades, y cuya duración del acompañamiento es de cinco años o más.

		Plazo		
		Menos de 2 años	Entre 2 y 5 años	Más de 5 años
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Integralidad	Integral	2	2	11
	Parcial	2	4	0

<sup>a/</sup> Los programas se toman como una observación, a pesar de que exista más de una experiencia por programa, pues todos se encuentran categorizados bajo la misma combinación de variables.

Fuente: elaboración de los autores.

**Cuadro 12**  
Tipología de intervenciones según el desarrollo de procesos en la comunidad en casos de estudio<sup>a/</sup>  
(número de casos)

Se observa mayor presencia de casos de estudio con intervenciones no participativas hacia la comunidad y que parten de un proceso. Es decir, el diseño y la dirección de la iniciativa parte del ejecutor y se desarrollan en comunidades con procesos comunitarios y sociales en marcha.

		Es parte del proceso		No es parte del proceso	
		Hacia	Desde	Hacia	Desde
Construcción	No	11 <sup>b/</sup>	0	3 <sup>b/</sup>	0
Participativa	Si	3	4	2	0

<sup>a/</sup> Los programas se toman como una observación, a pesar de que exista más de una experiencia por programa, pues todos se encuentran categorizados bajo la misma combinación de variables.

<sup>b/</sup> Las observaciones del estudio de caso 8 y del estudio de caso 3.2 están presentes dos veces en la fila "no", pues se encuentran catalogadas tanto en "Hacia la comunidad y no es parte de un proceso" y en "Hacia la comunidad y es parte de un proceso", ya que ambas incluyen trabajo con comunidades en ambas trayectorias de desarrollo.

Fuente: elaboración de los autores.

## 6.1.1 Integralidad y acompañamiento de largo plazo

**Integralidad:** las tres causas propuestas para explicar la baja capacidad para generar ingresos de hogares en la agricultura familiar se retroalimentan entre sí. En esa medida, la capacidad para producir mayores volúmenes no se traduce en mayores ingresos de manera sostenible si no se implementan acciones para reducir los costos de transacción que enfrentan los productores al vender sus productos y si no se adoptan mecanismos para mitigar el impacto negativo de los choques a los que se encuentran expuestos los agricultores. También, la integralidad de las intervenciones contempla el trabajo desde las dimensiones colectiva e individual de los procesos de producción y permite sacar provecho de complementariedades en el trabajo en ambas dimensiones. Así, el fortalecimiento simultáneo de los anteriores aspectos garantiza cubrir las interrelaciones existentes en la implementación y permiten el fortalecimiento de procesos comerciales formales.

El fortalecimiento de capacidades sociales y el empoderamiento de las comunidades propician un ambiente que potencia el efecto de las intervenciones en torno a estos tres aspectos, y es una condición necesaria para el éxito de las actividades puntuales en cada uno de los caminos causales propuestos. Algunos proyectos desarrollan, además de una intervención productiva, un acompañamiento social para empoderar a grupos poblacionales menos favorecidos, como familias campesinas en etapa de subsistencia, mujer rural, jóvenes rurales, adulto mayor, grupos indígenas y comunidades afro, al:

- Focalizar las intervenciones a estas poblaciones (p. e.: intervenciones dirigidas a productores que sean exclusivos a un tipo de población).
- Desarrollar actividades que las fortalezcan en el marco del proyecto (p. e.: actividades específicas dirigidas a alguno de los grupos como unidades de negocio de mujeres y jóvenes presentes en el estudio de caso 6)<sup>19</sup> o capacitaciones en igualdad de género o nuevas masculinidades.
- Generar acceso a servicios y bienes básicos, como mejores viviendas (p. e.: fortalecimiento de viviendas rurales en el marco de proyectos de desarrollo local con componentes de apoyo a la agricultura familiar, como en la iniciativa del estudio de caso 1)<sup>20</sup>.

19 Véase la iniciativa en el estudio de caso 6, Anexo 1.

20 Véase la iniciativa en el estudio de caso 1, Anexo 1.

**Cuadro 13**  
**Factores positivos identificados en los casos de estudio**  
 (número de casos)

Actividades desarrolladas por los programas/proyectos	Factores positivos	Número de casos de estudio con ese factor
Generales	Integralidad	12
	Acompañamiento a largo plazo	14
	Desarrollo participativo de procesos	13
	Gradualidad de la intervención	13
	Cercanía de ejecutor con el territorio	13
Expansión de la oferta de financiamiento	Establecimiento de fondos rotatorios	3
	Articulación con el sector privado mediante la creación de fondos de inversión	1
	Uso de compromisos de garantía de compra para el acceso a crédito formal	1
	Diseño de acuerdos de compra con plazos de pago acordes con las necesidades de liquidez de los productores.	4
Entrega de insumos e infraestructura	Implementación de esquemas alternativos de financiación a través de aliados comerciales	3
	Entrega de insumos acompañada de fortalecimiento productivo	2
	Entrega de insumos premiando el progreso	1
Asistencia técnica y capacitaciones	Entrega de equipos e infraestructura orientada a dejar capacidad instalada en las comunidades para el fortalecimiento sostenido de los procesos productivos	2
	Visitas frecuentes	13
	Establecimiento y seguimiento de compromisos durante las visitas.	3
Investigación y desarrollo tecnológico	Enfoque territorial	11
	Generación participativa de conocimiento y desarrollo de prácticas productivas acorde con el territorio	8
	Cooperación con academia y centros de investigación	2
Generación de vínculos comerciales con distribución de riesgos	Generar información y procesos que fortalezcan la producción y comercialización de los productos de economía campesina	3
	Acuerdos de garantía de compra y relaciones comerciales de largo plazo	4
Fomento de la asociatividad	Fortalecimiento de la confianza entre los miembros de la comunidad y fomento de procesos asociativos endógenos	2
	Diseño de normas de funcionamiento de las asociaciones acorde con el territorio	4
	Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.	9
Acercamiento con compradores	Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de las asociaciones o de los productores	5
	Creación de vínculos comerciales a partir de una relación estrecha la empresa privada y los productores.	5
Agregación de valor de acuerdo a la demanda	Incursión en mercados de nicho	4
	Desarrollo de marca	4

Nota: cálculos propios a partir de los estudios de caso.

Fuente: elaboración de los autores.

Para desarrollar este tipo de actividades de empoderamiento social, se recomienda a los ejecutores involucrar también a otras poblaciones del territorio que requieran una sensibilización y contribuyan a potenciar el proceso. Por ejemplo, en intervenciones que busquen empoderar a la mujer rural, es indispensable integrar en los procesos a los familiares de las mujeres y en particular a los productores hombres para garantizar apoyo en los hogares y evitar deserción de los programas o generar dinámicas sociales negativas en los hogares.

Además, un acompañamiento integral implica realizar actividades que fortalezcan los distintos componentes de acuerdo con el estado de desarrollo de las comunidades y el tiempo disponible que tengan los ejecutores para implementar las iniciativas. Lo anterior, con el fin de evitar acompañamientos cortos en uno de los componentes que terminen por afectar los avances realizados en otros ámbitos. Disponer de poco tiempo para el fortalecimiento comercial de productores o asociaciones puede ir en detrimento de los avances generados en materia productiva por una mala planeación del tiempo y los recursos.

**Acompañamiento directo de largo plazo:** el trabajo integral requiere de un acompañamiento de largo plazo para generar cambios permanentes en todas las dimensiones que determinan la capacidad para generar ingresos de los hogares en la agricultura familiar. En particular:

- En comunidades en etapas tempranas del desarrollo o iniciando proyectos con cultivos de tardío rendimiento, el acompañamiento debe ser de al menos cinco años.
- En otros contextos, donde existen procesos de desarrollo más avanzados, se pueden considerar períodos de acompañamiento más cortos; este es el caso, por ejemplo, de los programas que acompañan a productores de leche ya consolidados.

Durante el período de acompañamiento el ejecutor puede apoyar a los productores para acceder a otros proyectos y recursos de más corto plazo. No obstante, debe estar en capacidad de realizar un acompañamiento con un plazo adecuado, de forma que se suavicen riesgos políticos y se pueda dar continuidad a los procesos desarrollados. Esto es difícil para un ejecutor público por el ciclo político nacional o regional, y por la dificultad de comprometer recursos públicos durante más de un año. No se debe olvidar tampoco que, a pesar de brindar un acompañamiento de largo plazo, se deben también definir estrategias de salida y límites claros de acompañamiento para evitar la dependencia a un ejecutor.

Los estudios de caso 1, 6.1 al 6.6, 8, y 17.1 al 17.4 describen ejemplos interesantes de proyectos integrales. Por otro

lado, los estudios de caso 4, 5.1 a 5.4, 10, 12, 14, 15, 16 y 17 a 17.4 describen ejemplos de proyectos de largo plazo.

## 6.1.2 Desarrollo participativo de procesos

**Diseño participativo:** el enfoque participativo en la fase de diseño de las intervenciones facilita la definición de metas y planes de trabajo adecuados a las condiciones del territorio y la apropiación social de los proyectos. Además, aprovecha el capital social preexistente en la comunidad y lo fortalece. En los casos más exitosos, el desarrollo participativo de procesos resulta en el empoderamiento de las comunidades. Esto permite la continuidad del proceso de desarrollo una vez termina la intervención. Cuando los procesos de desarrollo se encuentran en una etapa más temprana, se requiere un acompañamiento más activo de los ejecutores en estas instancias participativas. En los estudios de caso 3.3, 6, 7, 9.1, y 17.1 al 17.4 se evidencian experiencias que involucran procesos participativos.

Es deseable estructurar intervenciones que vengan desde la comunidad y se desarrollen de forma participativa. Estas generan una mayor apropiación de los procesos y capacidades desarrolladas y reduce el riesgo de dependencia del ejecutor en los procesos productivos, comerciales y de gestión. Para lograrlo, los ejecutores pueden visibilizar su oferta frente a liderazgos locales o utilizar metodologías en las que los productores retroalimenten de forma activa el diseño y la implementación de las intervenciones. La identificación de los actores más relevantes de la cadena de valor y de los principales obstáculos a la generación de ingresos que enfrentan los hogares en cada comunidad deben ser los primeros pasos para orientar el diseño participativo de estrategias de inclusión productiva. La metodología LINK del CIAT (Lundy *et al.*, 2014) y el análisis de causa y efecto propuesto proporcionan herramientas valiosas para esta identificación de actores y obstáculos a la generación de ingresos en la agricultura familiar.

Un aspecto importante de las metodologías participativas es el trabajo y acercamiento con líderes locales como son los ejecutores de los procesos productivos, comerciales y asociativos en los territorios. Estos resultan particularmente relevantes en contextos donde existen heridas en el tejido social o desconfianza en las comunidades. No obstante, esta labor con los líderes locales necesita cautela y un trabajo cercano con otros actores del territorio con el fin de: 1) identificar amenazas que puedan poner en riesgo la seguridad de los líderes; así como, 2) involucrar a liderazgos invisibles de la comunidad para evitar la concentración de esfuerzos en pocas personas. Ejemplos de la inclusión de líderes locales en el acompañamiento se encuentran los estudios de caso 1, 2, 5, 6, 12, 16 y 17.

### 6.1.3 Gradualidad y flexibilidad de la intervención

**Acompañamiento con intensidad gradual:** como se ha mencionado, cuando los productores se encuentran en etapas más tempranas del desarrollo, se requiere un acompañamiento más activo de los ejecutores, tanto en las instancias de diseño participativo como en el acompañamiento productivo y social y en la comercialización. Las metas de las intervenciones deben tener en cuenta la realidad del territorio y las actividades propuestas deben contemplar las heterogeneidades en las necesidades de los productores dentro de cada comunidad. Las experiencias que se describen en los estudios de caso 1, 3.1 al 3.3, 5, 16 y 17 al 17.4 del Anexo 1 muestran ejemplos de iniciativas que contemplan intervenciones graduales.

**Flexibilidad para hacer ajustes sobre la marcha:** las complejidades económicas y sociales de los territorios en los cuales se desarrollan las iniciativas requieren diseños flexibles y dinámicos, en los cuales la implementación y la ejecución de los proyectos se encuentren en permanente retroalimentación. En este sentido, es recomendable que los proyectos y programas se diseñen bajo la premisa de que las intervenciones deben aprovechar los conocimientos existentes antes de la implementación (de los productores y ejecutores) y los conocimientos generados por las mismas intervenciones. Esta flexibilidad, alrededor de metas e impactos concretos, les permiten a los ejecutores tomar medidas correctivas que maximicen el impacto de los proyectos, sin eliminar el rigor en las metodologías y en el levantamiento de información que generen los proyectos.

### 6.1.4 Cercanía del ejecutor con el territorio

**El ejecutor como generador de confianza:** la confianza de los productores hacia el ejecutor facilita el desarrollo de las intervenciones. Además, el conocimiento por parte del ejecutor de las dinámicas sociales y de las condiciones productivas en el territorio facilita el diseño de planes de trabajo acordes con las necesidades y posibilidades de las comunidades y sus territorios. Las iniciativas que se presentan en los estudios de caso 1, 2, 4, 9.1, 9.2, 12, 15 y 17 a 17.4 del Anexo 1 describen experiencias con esta característica. Este factor es particularmente relevante en zonas que han sido fuertemente afectadas por el conflicto armado, en donde la presencia de un ejecutor puede ser indispensable para la recuperación de la confianza local.

**El ejecutor como actor del desarrollo local:** además de permitir un desarrollo participativo, integral y a largo plazo, el ejecutor de los proyectos de apoyo a la agricultura familiar se convierte en un actor del desarrollo local. Articula los procesos de comercialización, el ingreso de colaboradores que fortalezcan aspectos de la gestión de

proyectos, la generación de visibilidad frente a las instituciones, y puede apoyar la gestión para proveer bienes públicos locales. Deben cumplir con dos condiciones necesarias, pero no suficientes: tener un conocimiento técnico en agricultura familiar y contar con capacidades de articulación territorial. Cuando no tienen estas condiciones, se deben articular con organizaciones que sí las tengan. El trabajo conjunto de los ejecutores con instituciones donde participa la sociedad civil, como las agencias de desarrollo local (ADEL), permite apalancar de manera efectiva las iniciativas, al articularse integralmente con el territorio y aprovechar el conocimiento endógeno.

Los proyectos con esquemas de cofinanciación y coimplementación deben propiciar que cada actor haga sus contribuciones desde sus propias capacidades. Por ejemplo, entidades públicas que cuenten con restricciones presupuestales a más de un año pueden enfocarse en hacer aportes en insumos y recursos en especie. La administración de estos recursos, sin embargo, quedaría en manos del ejecutor de los proyectos y programas, según sus modelos y metodologías utilizados. Esta complementariedad haría la diferencia entre un subsidio de corto plazo contra intervenciones integrales de mediano o largo plazo que actúen en un marco de inversión compartida. Además, los ejecutores deben poder blindar la articulación con entidades públicas y sus contribuciones de “voluntades políticas” y cambios de gobierno local y regional que puedan afectar el desarrollo futuro de los proyectos y procesos.

**Selección, seguimiento y monitoreo desde el territorio:** desde su definición, el diseño de los proyectos y programas debe incluir una estrategia rigurosa de selección de beneficiarios, que vaya más allá de los recomendados por las secretarías de Agricultura de los municipios. Frente a las listas de las Umata y secretarías, existe un riesgo de concentrar recursos en pocos productores o dejar de lado asociaciones que no se encuentren visibilizadas. Frente a la ausencia de un registro de agricultores familiares, como el propuesto por la MTC, los ejecutores deben buscar mecanismos de selección y posterior seguimiento para el desarrollo de intervenciones. La definición rigurosa de los beneficiarios puede garantizar que participen las familias que más se benefician de la intervención. Además, contar con suficiente información de los beneficiarios antes de la intervención permite diseñar estrategias adecuadas a las necesidades y capacidades de cada productor. La recopilación de información permite medir variables de impacto para hacer mejoramientos sobre la marcha y sistematizar las lecciones aprendidas con cada iniciativa. Por último, pese a que es deseable que los productores tengan títulos de propiedad formales de sus tierras, sobre todo cuando los proyectos financian inversiones de largo plazo, exigirlo como un requisito para la participación puede excluir a productores más vulnerables y con mayor necesidad de

acompañamiento. El trabajo articulado con el Estado para aclarar la situación de tenencia de estos productores es fundamental en los proyectos que contemplen este requisito de participación.

**El ejecutor debe evitar la sobreintervención y generar sostenibilidad:** evitar caer en escenarios de sobreintervención y generar prácticas que promuevan la sostenibilidad de los resultados son los mayores retos en el desarrollo de los proyectos de acompañamiento a la generación de ingresos. Para evitarlo, se recomienda a los ejecutores tener en cuenta los procesos vigentes en las comunidades a la hora de diseñar las intervenciones, aproximarse a los territorios para seleccionar los beneficiarios, generar mecanismos de cofinanciamiento y articulación con otras entidades presentes en el territorio, y acotar las intervenciones y finalización de acompañamiento a plazos definidos. Es posible que por la necesidad de mostrar resultados y de cumplir con indicadores, los proyectos y programas definan la selección de productores de acuerdo con criterios que no impliquen iniciar procesos largos y desgastantes. Esto puede ser un detonante de sobreintervención que debe revisarse. Por su parte, una condición necesaria para la sostenibilidad de los resultados es el empoderamiento de las comunidades, lo cual se logra con el desarrollo de capacidades productivas, comerciales y sociales de los productores, y la articulación con agentes del territorio que hereden las capacidades y funciones de los ejecutores.

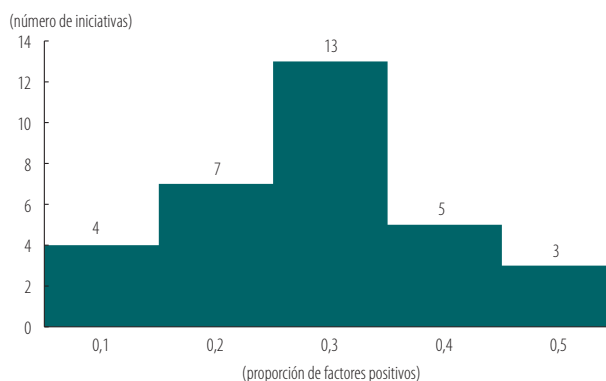
## 6.2 Factores positivos para atenuar causas específicas de la generación insuficiente de ingresos en agricultura familiar, con sus lecciones y recomendaciones

En esta sección se presentan factores positivos, lecciones y recomendaciones asociadas con el desarrollo de las actividades propuestas en el análisis de causa y efecto para mitigar los obstáculos a la generación de ingresos en la agricultura familiar. En el Cuadro 13 se muestra un resumen de estos factores positivos por actividad y su incidencia en los casos de estudio contemplados. La diversidad en el número y tipo de actividades que se desarrollan en las iniciativas estudiadas hace difícil comparar el número de factores positivos identificados entre iniciativas. Por esta razón, construimos un indicador para medir la proporción de factores positivos en los casos de estudio con respecto al número total de factores positivos que cada iniciativa habría podido alcanzar, de acuerdo con las actividades que incluye. En particular, definimos el número total de posibles factores positivos de una iniciativa como la suma de factores, asociados con las actividades que contempla esa iniciativa, que se identificaron en el total de casos de estudio. El Gráfico 12 muestra la distribución de este indicador. Se observa que las iniciativas estudiadas alcanzan

en promedio un 24,4% del potencial de factores positivos posibles. La mayoría de las iniciativas estudiadas alcanzó entre el 10% y el 30% de los posibles factores positivos según las actividades que incluyeron.

**Gráfico 12**  
Distribución de casos de estudio de acuerdo con la proporción de factores positivos con respecto al potencial

La mayoría de las iniciativas estudiadas alcanzó entre el 10% y el 30% de los posibles factores positivos para atenuar las causas específicas asociadas con sus actividades.



Nota: para calcular la proporción se tienen en cuenta solo los factores positivos asociados con causas específicas de la generación de ingresos insuficientes en agricultura familiar.

Fuente: elaboración de los autores.

### 6.2.1 Expansión de la oferta de crédito y generación de flujos de liquidez

Los programas de acompañamiento a la agricultura familiar deben contemplar mecanismos para reducir las restricciones de liquidez que enfrentan los hogares en sus procesos productivos. La expansión de la oferta de financiamiento y la generación de flujos de liquidez más oportunos a lo largo de la cadena de valor permiten relajar restricciones de liquidez que enfrentan los hogares en la agricultura familiar. Cuando estas actividades se desarrollan de manera exitosa, permiten apalancar procesos con alta rentabilidad potencial, que en ausencia de estas actividades no obtienen financiamiento en el mercado de crédito formal, debido a asimetrías de información. Se identificaron los siguientes factores positivos asociados con el éxito del relajamiento de las restricciones de liquidez:

- a. **Establecimiento de fondos rotatorios.** Estos fondos permiten solucionar fallas en los mercados de crédito y el apalancamiento de inversiones pequeñas y de corto plazo, mediante mecanismos de microfinanciamiento operados desde las comunidades. La cercanía y confianza entre los miembros de la comunidad permite solucionar asimetrías de información y reducir costos administrativos que limitan el acceso a créditos formales por parte de

algunos productores. Estos fondos están presentes en las iniciativas que se describen en los estudios de caso 3.2, 5 y 16 en el Anexo 1.

- b. **Articulación con el sector privado mediante la creación de fondos de inversión.** Esta estrategia incluye el trabajo conjunto entre entidades del sector privado y organizaciones locales. Las primeras están encargadas de administrar los fondos de inversión, convocar inversionistas y asesorar los planes de negocio. Las segundas se encargan del trabajo directo con los productores. Esta estrategia permite estructurar negocios financieramente viables, pero que requieren grandes cantidades de capital y tienen retornos de largo plazo. Además, una relación de cercanía y confianza entre la organización articuladora en el territorio y los productores permite solucionar asimetrías de información que impiden asignar crédito a productores con potencial de realizar emprendimientos rentables. La iniciativa descrita en el estudio de caso 14 del Anexo 1 presenta una experiencia con estas características.
- c. **Uso de compromisos de garantía de compra para el acceso a crédito formal.** Esta estrategia reduce asimetrías de información en el mercado formal de crédito y permite apalancar procesos productivos que ya cuentan con una demanda definida. Este mecanismo resulta efectivo cuando el productor y el comprador se benefician de mantener una relación comercial de largo plazo y cuando los productores tienen las capacidades para cumplir con los acuerdos de venta establecidos. La iniciativa presente en el estudio de caso 15 del Anexo 1 describe una experiencia exitosa que utiliza esta práctica para el acceso a crédito de los productores.
- d. **Diseño de acuerdos de compra con plazos de pago acordes con las necesidades de liquidez de los productores.** Estos acuerdos requieren la voluntad por parte de los compradores de ajustar sus procesos operativos para facilitar la participación de los pequeños productores en la cadena de valor. En el caso de los supermercados y restaurantes, esto implica implementar esquemas de pago a plazos menores a los que manejan regularmente. El éxito de estos acuerdos depende de que los productores tengan la capacidad para proveer los volúmenes y las calidades que el comprador demanda. En este sentido, parte del diagnóstico previo debe incluir las necesidades de liquidez en la cadena y la búsqueda de socios comerciales debe darse en el marco de alianzas que se ajusten a las necesidades de los productores y sus aliados. Las experiencias que se presentan en los estudios de caso 10, 12, 13 y 15 del Anexo 1 describen intervenciones exitosas en las cuales los compradores ajustan sus plazos de pago para proveer liquidez oportuna a los productores y estos,

a su vez, logran cumplir con acuerdos de venta en términos de calidad y volumen.

- e. **Implementación de esquemas alternativos de financiación mediante aliados comerciales.** Estos esquemas incluyen, por ejemplo, la entrega de insumos a los productores como pago por adelantado de la producción. La confianza entre productores y compradores es fundamental para el éxito de estos esquemas. Por lo general, esta confianza se construye a partir de la presencia constante del comprador en el territorio, posiblemente como ejecutor de proyectos de acompañamiento, y la posibilidad de sostener relaciones comerciales en el largo plazo. Esta característica se evidencia en las iniciativas que se presentan en los estudios de caso 6, 12 y 15 del Anexo 1.

El desarrollo de estos instrumentos es posible gracias a que los ejecutores de los proyectos suelen contar con un mayor alcance y capacidad de acercamiento al territorio intervenido que una entidad financiera. La entidad financiera enfrenta altos costos para acceder a la información de los agricultores y proveer productos financieros. El ejecutor puede actuar como un punto de acceso al sector financiero para los productores, y convertirse en un vehículo de generación de información crediticia sobre los mismos. Además, cuenta con información única de los productores y familias apoyadas y, con ello, puede generar insumos para el fortalecimiento crediticio. Asimismo, el ejecutor puede proveer educación financiera como parte de las capacitaciones empresariales y asociativas de los proyectos.

## 6.2.2 Entrega de insumos

Las observaciones en campo y los estudios anteriores sugieren que la entrega de insumos y de capital no desencadena mejoras permanentes en la capacidad para generar ingresos, a menos que esté acompañada de actividades para el desarrollo de capacidades productivas y asistencia técnica. Sin embargo, esta estrategia puede ser adecuada cuando se trabaja con hogares en etapas tempranas del desarrollo productivo. En estos casos se observó que la entrega de insumos y capital resulta en mejoras sostenidas en la capacidad para generar ingresos de los hogares si:

- a. **Se complementa con el fortalecimiento productivo y el desarrollo de capacidades.**
- b. **Se realiza premiando el progreso de los productores.**
- c. **Se orienta a la construcción de infraestructura de uso común en las comunidades.**

La entrega de insumos e infraestructura también es una forma de relajar restricciones de liquidez en el corto pla-

zo. Por ejemplo, el pago de la infraestructura o insumos puede darse como una proporción de las ventas y a un fondo rotatorio que luego puede ser reinvertido por los productores. En algunos proyectos, la contrapartida financiera de los gobiernos nacionales y territoriales va dirigida a la compra de insumos, dada la restricción temporal del gobierno. Esta estrategia de cofinanciamiento resulta benéfica siempre y cuando la provisión sea complementada con otros componentes y su costo sea, por ejemplo, reembolsado a un fondo rotatorio.

Las iniciativas en los estudios de caso 3.1 al 3.3, 4, 9.1 y 9.2, 14 y 17 al 17.4 del Anexo 1 presentan ejemplos de acompañamiento que contemplan actividades con estas características.

### 6.2.3 Asistencia técnica y capacitaciones

La asistencia técnica y las capacitaciones en temas productivos permiten mejorar la productividad de los hogares en la agricultura familiar al transmitirles información sobre mejores prácticas productivas. Entre las iniciativas que contemplan estas actividades se identificaron las siguientes características como factores positivos:

- a. **Visitas frecuentes:** es una estrategia efectiva de difusión del conocimiento, al generar lazos de confianza entre la comunidad y los agentes a cargo de la asistencia técnica. Estos lazos de confianza permiten que los productores adopten cambios en sus prácticas productivas con mayor facilidad. Además, las visitas frecuentes permiten a los ejecutores hacer cambios sobre la marcha cuando las intervenciones en el ámbito técnico no están dando los resultados esperados. También, resulta conveniente proveer un canal de comunicación constante para prestar asesoría vía teléfono o mensajería electrónica. Las experiencias que se presentan en los estudios de caso 1, 2, 3, 4, 6, 8 y 14 del Anexo 1 contemplan asistencia técnica frecuente.
- b. **Establecimiento y seguimiento de compromisos durante las visitas:** permite verificar el esfuerzo por parte de los productores y garantiza la adopción en el corto plazo de las prácticas propuestas en las intervenciones. Los estudios de caso 3.1, 3.3 y 14 del Anexo 1 presentan iniciativas que contemplan asistencia técnica con estas características.
- c. **Enfoque territorial:** garantiza que las prácticas que se introducen sean adecuadas a las necesidades del territorio y que su implementación sea viable, dadas las posibilidades y potencialidades territoriales. La implementación de asistencia técnica con enfoque territorial se presenta

en los estudios de caso 1, 2, 3.1, 3.3, 4, 5, 6, 8, 9.1 y 9.2 del Anexo 1.

Todo esto facilita los procesos de generación de confianza entre las partes, permite al ejecutor verificar y garantizar el progreso de los productores, tomar medidas correctivas sobre la marcha y, además, premiar victorias tempranas. Los productores entrevistados manifestaron que esta asesoría les permite fortalecerse y tomar medidas correctivas para garantizar los procesos productivos exitosos. La asistencia técnica facilita, además, el cumplimiento con las exigencias de calidad de los mercados. Así, el ejecutor debe garantizar que el acceso a asistencia técnica sea ajustado a los territorios y a las necesidades de los mercados en los cuales los proyectos pretenden participar (p. e.: implementación de prácticas y certificaciones en BPA).

### 6.2.4 Investigación y desarrollo

La investigación y el desarrollo tecnológico en materia agrícola permiten alcanzar niveles más altos de producción en agricultura familiar si estos son adaptados al territorio y si aprovechan el conocimiento local. Desarrollar variedades resistentes al clima, prácticas que aumenten la productividad e insumos que mejoren los procesos de cosecha y poscosecha son ejemplos de investigación y desarrollo agrícola que los programas y proyectos pueden incluir en sus estrategias. Esto contribuye a la apropiación de prácticas productivas benéficas y a la sostenibilidad de los impactos positivos. En particular, se identificaron los siguientes factores asociados con el éxito de actividades de investigación y desarrollo:

- a. **Generación participativa de conocimiento y desarrollo de prácticas productivas acorde con el territorio:** facilita el desarrollo de tecnologías de producción adecuadas a las condiciones físicas del territorio. Además, aprovecha el conocimiento local, facilita una apropiación eficaz del nuevo conocimiento y genera capital humano en el territorio para desarrollar nuevas tecnologías como respuesta a futuros cambios en el entorno. Las iniciativas descritas en los estudios de caso 5.1 al 5.4 y 17.1 al 17.4 en el Anexo 1 son ejemplos de estos factores positivos.
- b. **Cooperación con academia y centros de investigación:** permite aprovechar el capital humano disponible en universidades y centros de investigación para fortalecer las capacidades técnicas de los productores. Las iniciativas que se presentan en los estudios de caso 17.1 y 17.2 en el Anexo 1 evidencian las ventajas de la articulación con este tipo de actores.
- c. **Generar información y procesos que fortalezcan la producción y comercialización de los productos de**

**economía campesina:** los ejecutores deben buscar potenciar el conocimiento local sobre los procesos productivos, las variedades genéticas locales, las prácticas comerciales del territorio y los procesos de transformación para obtener atributos valorados en los mercados urbanos. En ese sentido, los ejecutores pueden apoyar procesos participativos de generación de conocimiento, realizar procesos de transformación productiva y comercialización de productos, que de otro modo se consumirían solo localmente y sin valor agregado. Por tanto, es recomendable generar procesos en los cuales se desarrollen y se aprovechen el conocimiento generado y las semillas locales para fortalecer y extender las cadenas productivas de esos productos (véase el estudio de caso 17 en el Anexo 1).

### 6.2.5 Generación de vínculos comerciales con distribución de riesgos

Se observó que es posible reducir la exposición al riesgo por fluctuaciones en los precios con **acuerdos de garantía de compra y relaciones comerciales de largo plazo**. Esto permite repartir el riesgo de mercado entre los diferentes actores de la cadena de valor. Por el lado de los productores, reduce pérdidas por la imposibilidad de vender la producción tras la cosecha. Además, las relaciones de largo plazo con compradores específicos permiten crear acuerdos de precios que suavizan fluctuaciones. En el largo plazo estos acuerdos pueden beneficiar tanto a los productores como a los compradores. Estas estrategias de comercialización constituyen una de las principales medidas de éxito en los proyectos de apoyo a la agricultura familiar. Las experiencias que se presentan en los estudios de caso 5, 12 y 15 del Anexo 1 describen ejemplos de iniciativas con acuerdos de garantía de compra como de relaciones comerciales de largo plazo. El estudio de caso 18 presenta un ejemplo de un acuerdo de garantía de compra mientras el proyecto estuvo en marcha.

Existen diversos modelos de comercialización en los cuales se apunta a diferentes mercados, formas de comercialización y consumidores. No obstante, en todos los casos existe la necesidad de distribuir riesgos a lo largo de las cadenas, para que estos no recaigan de manera exclusiva en los productores, transformadores o consumidores. Esta distribución implica que en un proyecto los socios comerciales estén dispuestos a asumir riesgos con acuerdos de precios y garantía de compra, y a proporcionar flujos de liquidez según las necesidades de los productores. También, requiere que los consumidores estén dispuestos a pagar por productos de economía campesina en mercados de nicho y que los hogares agricultores cuenten con la capacidad productiva para cumplir con los acuerdos y proveer la cantidad y calidad que demanda el mercado. Por otro

lado, es deseable que la selección del modelo de comercialización esté basada en el análisis de potenciales mercados bajo metodologías participativas (véase el estudio de caso 10 del Anexo 1).

**La diversificación de socios comerciales permite acceder a más mercados y reduce riesgos:** cuando los agricultores cuentan con la suficiente capacidad productiva, se pueden mitigar los riesgos de mercado por relaciones de dependencia a un solo comprador, mediante la diversificación de socios comerciales. Esto requiere desarrollar capacidades comerciales en los productores. Los ejecutores deben dictar, como parte del paquete de capacitaciones, talleres de formación en ventas y mercadeo que les permitan a los productores gestionar a futuro sus propias alianzas comerciales, y de ese modo permitir un empoderamiento empresarial de aquellos. Para lograrlo, por ejemplo, se pueden gestionar alianzas con los departamentos de administración de instituciones de enseñanza superior que generen capacidades de estudios de mercado y mercadeo en los productores (véase el estudio de caso 6 del Anexo 1).

### 6.2.6 Fortalecimiento de la asociatividad y apalancamiento de los procesos productivos

Se observaron los siguientes factores asociados con el fortalecimiento efectivo de los procesos asociativos:

- a. **Fortalecimiento de la confianza entre los miembros de la comunidad y fomento de procesos asociativos endógenos.** La confianza facilita la acción colectiva. El fomento de los procesos asociativos que surgen por iniciativa de las comunidades evita los problemas de acción colectiva derivados de la falta de confianza o de interés en los procesos asociativos, cuando estos no surgen desde el territorio. Estos factores pueden ser especialmente importantes en comunidades afectadas por el conflicto armado. Las iniciativas en los estudios de caso 16 y 17 del Anexo 1 muestran experiencias que contemplan la generación de confianza entre los miembros de la comunidad para catalizar procesos de acción colectiva. Los estudios de caso 7 y 17 del Anexo 1 muestran ejemplos exitosos de fomento de procesos de asociatividad.
- b. **Diseño de normas de funcionamiento de las asociaciones acorde con el territorio.** La flexibilidad en formas de pago de las cuotas de participación en las asociaciones o libertad para que los productores le vendan a clientes fuera de las asociaciones hace viable la participación de los productores en las asociaciones y la sostenibilidad de los procesos asociativos. Las iniciativas que se presentan en los casos de estudio 4, 5, 16 y 17 en el Anexo 1 evidencian este tipo de prácticas.

Si bien el propósito de la promoción de la asociatividad es claro, el ejecutor debe actuar con cautela para lograr que los procesos asociativos sean sostenibles. Los procesos se deben gestar desde los territorios y los ejecutores pueden generar espacios y grupos en los cuales esto se facilite, en particular cuando no existe una figura conformada (p. e.: grupos participativos locales en los casos de estudio 7 y 17 del Anexo 1). Cuando esta exista, es necesario estudiarla con el fin de garantizar que la empresa esté activa y cuente con un proceso asociativo que permita un fortalecimiento adecuado.

- c. **Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.** Es esencial crear capital humano en las asociaciones para potenciar los beneficios de la acción colectiva en el mediano y largo plazos, al proporcionar herramientas para el diseño y ejecución de proyectos productivos desde la comunidad, más allá de las intervenciones puntuales. Ejemplos que describen el desarrollo de esta actividad pueden encontrarse en los casos de estudio 1, 3, 5 y 6 del Anexo 1.

**Se debe revisar la figura legal de asociación y su proceso de formalización:** la figura formal de asociación requiere tratarse con cautela por las implicaciones tributarias que tiene la distribución y uso de los excedentes. De acuerdo con el modelo de negocio u operación planteados, los productores pueden conformarse como cooperativa, SAS, SAT o incluso permanecer como personas naturales que operan conjuntamente. La selección de la figura debe depender de las necesidades de los productores y de las dinámicas de los mercados. En este sentido, es deseable evitar la conformación afanosa de asociaciones (tipo ESAL), como se ha promovido en proyectos durante el período estudiado como mecanismo de promoción de asociatividad. Acorde con las recomendaciones de la MTC, los ejecutores no deben promover la formalización de la asociatividad como parte de las metas de los proyectos, sino velar porque se den espacios que puedan facilitarla. Aunque esto podría crear una dificultad adicional para los procesos de selección de beneficiarios, se podría solucionar con la propuesta de la MTC de crear un registro de agricultores familiares, el cual puede mejorar la asignación de recursos a los productores.

**El propósito y las actividades de la asociatividad deben ser claros:** por último, es necesario que, dependiendo de la cadena o modelo trabajado, se identifiquen las ventajas exactas de la asociatividad y se promueva alrededor de los beneficios tangibles de estar asociados. Por ejemplo, los proyectos lácteos tienen la facilidad de promover estos esquemas alrededor del acopio de leche y el aprovechamiento de la infraestructura local (véanse los casos de estudio 3.1 al 3.3 del Anexo 1), mientras que las asociaciones comerciales promueven la asociatividad desde las ganancias

generadas por la comercialización conjunta (véase estudio de caso 10 del Anexo 1).

La conformación de asociaciones de segundo piso es otra figura asociativa común en los proyectos. Esta idealmente debe surgir desde los productores y el territorio, y requiere un objetivo claro y responder a una dificultad puntual para desarrollar los mercados. En este sentido, los ejecutores pueden probar ese estilo de arreglos (formales o informales) para centralizar los procesos de comercialización cuando sea posible aprovechar economías de escala en aspectos logísticos y compartir infraestructuras productivas en un territorio específico. El trabajo con este estilo de figuras requiere que los ejecutores trabajen de forma cercana con los líderes locales, convirtiéndolos en multiplicadores del conocimiento generado y velando por un proceso de transmisión costo-eficiente de conocimiento a las asociaciones de primer nivel. Por ejemplo, en el caso de estudio 10, la organización de segundo nivel se encarga de la operación logística y la relación con los clientes, mientras que las asociaciones de primer piso se concentran en las actividades del primer eslabón de la cadena de valor.

Como parte de las actividades para absorber los márgenes de intermediación, los ejecutores también han capacitado y dotado a los productores con tecnologías que les permiten incursionar en distintos eslabones de la cadena de valor mediante el transporte y la transformación del producto. Por ejemplo, hay ejecutores que ofrecen esquemas para la apropiación de vehículos de transporte para los productores o asociaciones que les permite encargarse del transporte de los productos sin depender de intermediarios y así tener contacto directo con los compradores o los mercados en los cuales comercializarían sus productos. Aquí, las empresas asociativas pueden convertirse en transportadores, prestadores de asistencia técnica y gestores de análisis de suelos (véase el estudio de caso 17 en el Anexo 1), administradores de viveros locales (estudio de caso 15, Anexo 1), proveedores de insumos o, incluso, en comercializadores que compitan con intermediarios locales en precios (estudio de caso 6, Anexo 1). Esta estrategia les permite a los ejecutores dejar capacidad instalada y mecanismos de mitigación en el ciclo de los cultivos al generarles ingresos permanentes y adicionales a los productores.

## 6.2.7 Acercamiento con compradores

Se identificaron los siguientes factores positivos en las actividades que buscan el acercamiento entre productores y compradores:

- a. **Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de las asociaciones o de los productores.** Cuando los agricultores se en-

cuentran en etapas más tempranas del desarrollo productivo<sup>21</sup>, la estrategia comercial puede estar orientada a surtir mercados locales. Una vez se alcanzan capacidades productivas superiores, se puede considerar la generación de vínculos con compradores más exigentes en términos de volúmenes y características del producto. La correspondencia entre la capacidad productiva y las características del comprador reduce el riesgo reputacional, al garantizar que los productores tengan la capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos. Las iniciativas presentadas en los casos de estudio 3, 5, 6, 12, 13 y 18 del Anexo 1 muestran la implementación de este tipo de acuerdos.

- b. Creación de vínculos comerciales a partir de una relación estrecha entre la empresa privada y los productores.** Este es el caso de las fundaciones empresariales que actúan como ejecutores o de las empresas procesadoras que involucran en sus acuerdos comerciales el apoyo a los procesos productivos de los agricultores. Como las empresas privadas conocen mejor las condiciones de demanda, pueden orientar los procesos productivos hacia las necesidades del mercado. Además, su relación estrecha con los productores permite reducir costos de transacción y asimetrías de información a lo largo de la cadena de valor. Las fundaciones empresariales suelen tener, además, el músculo financiero para apoyar procesos productivos en etapas tempranas, los cuales requieren un acompañamiento más intensivo en recursos financieros y en tiempo. Casos exitosos de comercialización a partir de vínculos estrechos con el comprador se presentan en los estudios de caso 3, 10, 11 y 18 del Anexo 1.

**El ejecutor es un gestor y garante de la fase inicial de los acuerdos comerciales:** una estrategia de comercialización debe ir más allá de la organización de ruedas de negocios. El ejecutor debe apoyar la búsqueda de compradores y el diseño de vínculos comerciales con la flexibilidad para adaptarse a las condiciones del territorio. El éxito de estos vínculos comerciales depende en gran medida de la confianza entre productores y compradores, y de la comunicación constante entre ellos. El ejecutor debe facilitar estos flujos de información y contribuir a la generación de confianza entre las partes.

Los acuerdos comerciales pueden involucrar un papel activo del comprador en el acompañamiento a los procesos productivos de los agricultores. Esto ocurre, sobre todo, cuando los aliados comerciales participan como ejecutores de los proyectos y permite generar en los productores

la capacidad de cumplir con los acuerdos pactados. Si bien estos esquemas requieren un acompañamiento intensivo en tiempo y pueden ser costosos para los aliados comerciales, les permiten a los compradores adaptarse a las necesidades de los territorios y pilotear los arreglos que mejor puedan funcionar para las dos partes. Los estudios de caso 12 y 15 del Anexo 1 muestran las ventajas y costos de estos esquemas.

Cuando no existe un comprador dispuesto a brindar acompañamiento productivo, el ejecutor debe apoyar el fortalecimiento de las capacidades productivas de los hogares de acuerdo con las exigencias del mercado. Los ejecutores pueden fortalecer las prácticas productivas y de comercialización mediante el escalonamiento de cultivos (como la entrega de plántulas; caso 2, Anexo 1) y el estudio de la demanda local de alimentos básicos (como los ciclos cortos de comercialización para la venta inicial en mercados locales, en el estudio de caso 3.1). Para garantizar el acceso a mercados de nicho o de calidad, el ejecutor requiere un trabajo cercano con los compradores con el fin de promover las prácticas que garantizan el acceso a mercados que paguen mayores precios (p. e.: producción de café *premium* en los casos de estudio 5 y 11, o la promoción de la certificación en BPA en el caso de estudio 6, del Anexo 1).

### 6.2.8 Agregación de valor de acuerdo con la demanda

Se identificaron iniciativas que logran de manera exitosa aumentos en la capacidad de generar ingresos en la agricultura familiar con la agregación de valor. Estas iniciativas involucran los siguientes factores:

- a. Incursión en mercados de nicho:** la oferta de atributos que tienen alto valor en el mercado incrementa los ingresos de los productores. Además, la especialización en atributos específicos reduce la competencia y la exposición a riesgos de mercado. La agricultura familiar puede tener una ventaja comparativa en la producción de bienes para mercados de nicho, como los mercados de productos orgánicos, donde pueden existir desventajas de escala. Las experiencias que se presentan en los casos de estudio 11, 13, 15 y 17.4, del Anexo 1, ofrecen ejemplos interesantes de este factor.
- b. Desarrollo de marca:** permite que los productores logren la diferenciación de su producto, accedan a mercados especializados y con eso adquieran poder de negociación en la cadena de valor. Los casos de estudio 5, 6, 7 y 13, del Anexo 1, describen iniciativas que contemplan el desarrollo de marca.

21 Por ejemplo, productores en el segmento de subsistencia o de transición de acuerdo con la definición de FAO y BID (2007).

### 6.2.9 Bienes públicos: vías y construcción de distritos de riego

Esta actividad no necesariamente es competencia de los ejecutores de iniciativas en la agricultura familiar, y corresponde más a la oferta pública en el territorio. Sin embargo, los ejecutores sí pueden ser asesores de las políticas y acompañar a los actores del territorio en los procesos de diseño y aprobación de obras públicas (p. e.: apoyando la formulación de proyectos que aprovechen los recursos territoriales de regalías). Esta gestión puede mitigar cuellos de botella en la implementación de los proyectos, al reducir los efectos de riesgos climáticos y al aproximar los mercados a la oferta de los productores. En ese caso, como estrategia de mitigación de riesgos, es importante que los proyectos se encuentren articulados con planes locales, con los gobiernos y con organizaciones locales, como las juntas de acción comunal. Asimismo, aproximar a estos actores locales a las instituciones nacionales y sus metodologías de trabajo y solicitud de recursos permite fortalecer el desarrollo territorial a mediano plazo (p. e.: las capacitaciones y formación de funcionarios locales en metodologías para solicitud de recursos del SGR presentado en el estudio de caso 8 del Anexo 1). Estos actores permitirían el mejoramiento de acceso a bienes públicos y servicios que sean necesarios en los territorios.

No obstante, es necesario tener presente que el ejecutor no puede sustituir al Estado como proveedor de bienes públicos, pues existe el riesgo de que las comunidades confundan las responsabilidades de los distintos actores, y los ejecutores terminen respondiendo por actividades que no les correspondían.

### 6.2.10 El papel del Estado y del financiamiento público

Para los proyectos y programas de apoyo a la agricultura familiar, el Estado es el actor que debe autorizar la ejecución de proyectos y garantizar su articulación con planes territoriales y las prioridades de política del sector agropecuario. Más allá, si bien se ha destacado el papel del Estado ofreciendo recursos según sus capacidades, este debe generar las condiciones para desarrollar los proyectos con la provisión de bienes públicos, como vías terciarias y distritos de riego, lo cual elimina cuellos de botella y permite mitigar riesgos climáticos que afecten la comercialización, la logística productiva y las cosechas.

Por otra parte, el Estado puede apoyar con diferentes instrumentos los programas de acompañamiento a la agricultura familiar. Puede, por ejemplo, apoyar a los productores articulando los programas de compras públicas con las iniciativas estudiadas, como un mecanismo de

garantía de compra. Asimismo, puede actuar como articulador y gestor de proyectos y alianzas comerciales, bajo la ejecución de la sociedad civil y las empresas transformadoras de alimentos. Por tanto, los programas que se promuevan desde la ADR o el MADR se deben considerar en un marco de regulación, articulación y provisión de bienes públicos.

### 6.2.11 Factores facilitadores y limitantes de comunidad

Además de los factores mencionados, existen aspectos de las comunidades y su entorno que pueden fortalecer o afectar las intervenciones. Al identificar estos aspectos, el ejecutor puede aprovechar las capacidades endógenas del territorio o prevenir dificultades. Estos pueden ser aspectos tangibles (p. e.: infraestructura) o intangibles de la comunidad (p. e.: actitud emprendedora) que pueden ser facilitadores de las intervenciones o afectar la operatividad del proyecto. Por ello, resulta indispensable hacer un diagnóstico de base del territorio sobre el cual se conozca a la comunidad y sus dinámicas al momento de realizar el diseño de un proyecto.

Los factores de entorno que pueden facilitar el desarrollo de una intervención son: la experiencia de una comunidad con un cultivo o mercado, la disponibilidad de bienes públicos e infraestructura para el uso del proyecto, la existencia de capital social o nexos sociales que faciliten un proceso asociativo, el grado de empoderamiento de los grupos de interés en los mercados, hogares y comunidades, la existencia de líderes en las comunidades, la disponibilidad de mano de obra local, y la existencia de un proceso anterior al desarrollo de la intervención. Frente a estos factores, los ejecutores pueden: aproximarse a la comunidad mediante los procesos anteriores y articular su intervención con ellos, trabajar de forma cercana con los líderes identificados o de forma asociativa con una comunidad ya empoderada, y seleccionar los productos que no requieran mano de obra externa o que se adecuen a la infraestructura local.

Por su parte, los factores que se encontraron que pueden limitar el desarrollo de un proyecto y que requieren atención especial son: condiciones históricas de vulnerabilidad (p. e.: victimización y desplazamiento de las comunidades); la presencia de otros actores y asistencia en el territorio que pueden desincentivar el esfuerzo de la comunidad en un proyecto; la presencia de amenazas sociales y cultivos de uso ilícito que compitan con el proyecto; la dependencia de un único líder o miembro de la comunidad, y la debilidad en la relación con instancias públicas. Frente a estos aspectos, resulta importante complementar las intervenciones con: asistencia social y de apoyo psicológico, de acuerdo con las necesidades de

cada comunidad; intervenciones que seleccionen productos que no arriesguen a las comunidades y les permitan desarrollarse sin presión externa (p. e.: que no se perciban como una competencia a los cultivos de uso ilícito, sino que ofrezcan una fuente de ingreso complementaria para el hogar); el fortalecimiento de otros miembros de la comunidad; la identificación de liderazgos ocultos, y el trabajo conjunto con instancias públicas locales.

## 7. Conclusiones

Este estudio ha identificado, desde una perspectiva teórica y empírica, importantes factores y prácticas de apoyo a la agricultura familiar que se han desarrollado desde diferentes instancias de la sociedad civil. El ejercicio de identificación e investigación de iniciativas, así como su mapeo, visita y análisis, ofrece un marco de prácticas consolidado para diseñar proyectos que busquen una mayor inclusión productiva en el sector y que deben ser apoyadas por el Estado con los instrumentos de política con los que cuenta. Este estudio describe una multiplicidad de modelos que contribuyen a acercar a los productores a más y mejores mercados para incrementar sus ingresos y su calidad de vida de forma sostenida. Para lograrlo es fundamental que estos modelos contemplen un acompañamiento integral y una eficaz articulación con el Estado.

La interrelación que existe entre los distintos ámbitos de acompañamiento es una lección importante de las experiencias analizadas. Las acciones encaminadas a mitigar una causa que limita la efectiva generación de ingresos en los hogares en la agricultura familiar alcanzan su potencial solo en la medida en la que interactúen con otras acciones que mitiguen las demás causas. Asimismo, el efecto positivo de un acompañamiento integral se potencia si se aprovechan el capital social y los recursos disponibles en el territorio. Prácticas como la gradualidad y flexibilidad del acompañamiento, la entrega de insumos, la asistencia técnica, la investigación y desarrollo tecnológico, y el fortalecimiento asociativo generan un impacto positivo cuando tienen en cuenta las condiciones del territorio y de las comunidades, a la vez que permiten generar espacios de participación.

El empoderamiento económico y social de las comunidades resulta del trabajo gradual y participativo en distintos ámbitos de acompañamiento que le apunten a la generación de capacidades productivas, empresariales, sociales y comerciales de los productores, tanto en los ámbitos personal como colectivo. Dicho empoderamiento y desarrollo de capacidades contribuye a la sostenibilidad de los procesos iniciados durante el acompañamiento, como por ejemplo, al mantenimiento de compromisos comerciales.

Los distintos actores que confluyen en el desarrollo de iniciativas de apoyo a la agricultura familiar deben aportar desde sus posibilidades y ser conscientes de sus limitaciones. También, pueden desempeñarse como articuladores entre distintas entidades públicas y privadas y la comunidad, como agentes que contribuyen a la reducción de asimetrías de información, como proveedores de flujos de liquidez y financiamiento, y como actores del desarrollo local. Mientras que el Estado debe proveer las condiciones necesarias para desarrollar proyectos, con bienes públicos y un marco legal claro, las organizaciones de la sociedad civil pueden hacer un acompañamiento constante y de largo plazo que permita generar un impacto más profundo sobre las capacidades de generación de ingresos de los hogares familiares.

Las lecciones identificadas en este estudio y las recomendaciones de política que emergen pueden ser utilizadas tanto por empresas que mantienen una relación comercial con agricultores familiares, como por organizaciones de productores que estructuran proyectos frente a instituciones o que participan en procesos participativos con ONG y la cooperación internacional.

La falta de información cuantitativa sobre las condiciones socioeconómicas de los hogares campesinos antes, durante y después de las intervenciones limita la cuantificación de su impacto. Frente a este obstáculo, el estudio propone una metodología de análisis de información cualitativa que se basa en un marco teórico sobre la toma de decisiones de los hogares campesinos y la estructura de la cadena de valor de los productos agropecuarios, además del diálogo con expertos y la evidencia empírica disponible para Colombia y otros países, para interpretar la información cualitativa que se recolectó en campo e identificar factores positivos, negativos y lecciones aprendidas. Sin embargo, la necesidad de incluir en las intervenciones mejores mecanismos de recolección de información se presenta como una importante lección de este estudio. Estas estrategias deben contemplar la recolección de información de línea base sobre las condiciones de los hogares antes de iniciar las intervenciones. Con esta información sería posible cuantificar el impacto de las intervenciones, y así orientar de manera más efectiva el diseño de las estrategias de acompañamiento, de acuerdo con las características de los hogares participantes. Asimismo, la recolección de información durante la implementación de los programas permite hacer un uso eficiente de los recursos de las intervenciones, al permitir ajustes sobre la marcha según las necesidades. Por último, la medición de impactos de mediano y largo plazos facilita identificar factores positivos y aspectos metodológicos de las iniciativas, los cuales pueden ser aprovechados en el diseño de otras intervenciones.

# Recuadro 1

## Definición de agricultura familiar

¿Qué es agricultura familiar (AF)?

Según la Resolución Ministerial 464 de 2017, la agricultura campesina, familiar y comunitaria (ACFC), se entiende como:

[el] sistema de producción y organización gestionado y operado por mujeres, hombres, familias, y comunidades campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras que conviven en los territorios rurales del país. En este sistema se desarrollan principalmente actividades de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y silvícolas, que suelen complementarse con actividades no agropecuarias. Esta diversificación de actividades y medios de vida se realiza predominantemente a través de la gestión y el trabajo familiar, asociativo o comunitario, aunque también puede emplearse mano de obra contratada. El territorio y los actores que gestionan este sistema están estrechamente vinculados y coevolucionan combinando funciones económicas, sociales, ecológicas, políticas y culturales.

Las condiciones principales de la ACFC, según la resolución, son: 1) predominio de la actividad económica agropecuaria, desarrollada de forma directa; 2) uso predominante de la mano de obra familiar o comunitaria: al menos el 50% de la mano de obra empleada en la unidad productiva debe ser provista por el hogar o la comunidad étnica a la cual pertenece; 3) extensión máxima de la unidad productiva equivalente a una unidad agrícola familiar (UAF) de la zona relativamente homogénea correspondiente; 4) residir o vivir dentro de un perímetro funcional a la finca, o territorio colectivo, del cual se derivan sus medios de vida.

El presente estudio se acoge a la definición y condiciones establecidas en la resolución sobre agricultura familiar, pero difiere en dos puntos para la realización de la investigación: la característica 4), que establece la condición de residencia dentro del perímetro de la finca, puede ser restrictiva, al no considerar agricultores familiares que son productores no residentes, los cuales se toman en cuenta en la muestra de este estudio. La segunda diferencia tiene que ver con que el estudio no toma en cuenta aquellos productores con tierras comunitarias de grandes extensiones, y se ciñe al tamaño de las fincas definidas en la condición 3). Por último, en el diagnóstico que se presenta en este estudio se toma como extensión máxima la unidad agrícola familiar promedio municipal, y no la correspondiente a la zona relativamente homogénea, debido a la falta de información a nuestra disposición para

establecer estos valores en cada una de las unidades productoras del *Censo nacional agropecuario* (CNA).

Por otro lado, distintas entidades y autores han propuesto múltiples definiciones para la AF, a continuación se rescatan algunas que contribuyen como marco de referencia para el estudio. Según la FAO (2014), “La agricultura familiar es una forma de clasificar la producción agrícola, forestal, pesquera, pastoril y acuícola gestionada y operada por una familia y que depende principalmente de la mano de obra familiar, incluyendo tanto a mujeres como a hombres”. Representa las explotaciones familiares para la producción de alimentos que son utilizados para el consumo interno del hogar, y que se comercializan o intercambian cuando el hogar produce excedentes. Esta producción ocurre en parcelas pequeñas donde ocasionalmente se emplea a vecinos, o miembros de la comunidad, y que además su identidad está íntimamente relacionada con el territorio. Maletta (2011) la define como “[la] producción agrícola predial por cuenta propia de pequeña escala”.

La MTC (2016, tomo 2) señala que los ingresos de los hogares de agricultura familiar provienen principalmente de actividades agropecuarias (pero pueden incluir también otras fuentes) y son normalmente diversificados (no dependen de un solo cultivo, o actividad pecuaria). Este tipo de explotación agrícola es la forma predominante en países más desarrollados y en vías de desarrollo de producción de alimentos (FAO, 2014). La agricultura familiar ofrece varias ventajas para la economía de las zonas rurales: tiene el potencial de dar empleo continuo a todos los miembros de una familia, y ofrece la posibilidad de tener seguridad alimentaria para el hogar (FAO, 2016: *zero hunger*). Solamente en América Latina esta es la principal fuente de empleo rural: en 2014 empleaba sesenta millones de personas en la región, y suma el 80% de las exportaciones de alimentos (FAO, 2014).

La definición tiene unas limitaciones importantes en el sentido de que es demasiado general y varía según la región analizada, donde las extensiones de tierra de los agricultores, las dinámicas de los hogares, el tipo de productos desarrollados y la convivencia de este modelo productivo con otras explotaciones no agropecuarias son distintas. Asimismo, la definición no cubre dinámicas de asociatividad que son importantes para el contexto de familias productoras que se organizan en modelos cooperativos, o familias que generan dinámicas productivas con otras explotaciones agroindustriales. No obstante, estas características hacen a la agricultura familiar un modelo capaz de adaptarse a diferentes contextos, y urge la necesidad de entender cómo aproximarse a esta y fortalecerla desde la sociedad civil (Maletta, 2011).

## Recuadro 2

### Medición de impacto de las intervenciones de acompañamiento en la agricultura familiar

La medición de impacto de las intervenciones de acompañamiento en la agricultura familiar representa uno de los grandes obstáculos para identificar aspectos metodológicos y para escalar las intervenciones. Para superarlo, en este estudio se propone una metodología de análisis de la información cualitativa que se recogió en campo. Esta metodología se basa en un modelo teórico sobre la toma de decisiones del hogar campesino y la evidencia empírica disponible en Colombia y otros países en vías de desarrollo. Sin embargo, una de las grandes lecciones del estudio es la necesidad de incluir en las intervenciones estrategias para la medición de impacto. Estas deben contemplar, sobre todo, la recolección de información de línea base sobre las condiciones de los hogares antes de iniciar las intervenciones. Esta información permitiría cuan-

tificar el impacto de las intervenciones, y proporcionaría una fuente valiosa para el diseño de las estrategias de acompañamiento.

El Cuadro R2.1 resume las evaluaciones o sistematizaciones de las experiencias disponibles y la información que estas incluyen. De los dieciocho estudios de caso que se realizaron, solo siete tenían disponible un estudio de impacto o resultados. De estos, seis contemplaban la comparación de información de línea de base con información posterior a la implementación de los programas; sin embargo, solo tres cuentan con un indicador exacto del aumento porcentual en los ingresos de productores individuales que participaron en los proyectos/programas.

Cuadro R2.1  
Evaluaciones cuantitativas disponibles para los casos de estudio incluidos

Iniciativa	Evaluación mide variable de ingresos	Incluye información de línea de base	Período evaluado	Magnitud <sup>a/</sup> (porcentaje)	Notas
1.	Sí	Sí	5 años	10	Aumento de más del 10% en los ingresos de agricultores de todos los productos priorizados. Hay cadenas de valor que presentan 500% de aumento en ingresos
3.1	Sí	Sí	2 años	1.000	Aumento del 1000% en los ingresos de los productores
4.	Sí	No	2 años	50	Los datos muestran una distribución asimétrica de ingresos entre participantes. El 50% de ellos recibe ingresos que los sitúan por encima de la línea de pobreza
5.	No	Sí	5 años	100	El 100% de las organizaciones apoyadas mejoraron la rentabilidad de sus operaciones comerciales. Sin datos sobre aumento de ingresos en productores individuales
6.	Sí	Sí	5 años	80	Un 80% de los productores superaron la línea de pobreza
7.	Sí	Sí	2 años	30	Aumento del 30% de volúmenes comercializados
10.	Sí	Sí	1 año	81	Incremento del 81% en los ingresos de productores hortofrutícolas

<sup>a/</sup> Incluye cambio en el ingreso, en volumen de ventas, en el número de productores que superaron un obstáculo, o en el indicador más cercano que se correlacione (en mayor o menor medida) con un cambio en el ingreso de los hogares. "Notas" indica a qué se refiere la magnitud del cambio.

## Recuadro 3

### Definición de proyectos, programas y procesos

*¿Cuál es la diferencia entre proyectos, programas y procesos?*

En esta investigación se diferencian las iniciativas de apoyo a la agricultura familiar entre *proyectos* y *programas*. Los proyectos son iniciativas típicamente más pequeñas en términos de productores, se circunscriben a un período determinado y no necesariamente tienen una estrategia sombrilla en el territorio. Estos pueden ser también emprendimientos rurales. Los *programas*, por su parte, son de mayor tamaño, en términos de familias beneficiarias, y abarcan más de una región o subregión. Un programa puede incluir varios proyectos que siguen una metodología estándar, con algunas desviaciones de ajuste de acuerdo con las características de cada contexto.

El avance de los proyectos en los territorios está enmarcado en *procesos* de desarrollo y empoderamiento de las comunidades. Los proyectos en los que participa una comunidad forman parte de su evolución y de la consolidación de ejercicios comunitarios, asociativos, sociales y geográficos. En estos procesos surgen liderazgos desde la comunidad y esta busca establecer sus prioridades para su desarrollo productivo, social y territorial. En este orden de ideas, los proyectos pueden surgir como parte de un proceso comunitario o entrar al territorio por iniciativa de actores ajenos a este, sin ajustarse a los procesos comunitarios preexistentes.

## Referencias

- Arias, M. A.; Ibáñez, A. M. (2014). “Conflicto armado en Colombia y producción agrícola: ¿Aprenden los pequeños productores a vivir en medio del conflicto?”, en M. A. Arias, A. Camacho, A. M. Ibáñez, D. Mejía, C. Rodríguez (eds.), *Costos económicos y sociales del conflicto en Colombia: ¿Cómo construir un posconflicto sostenible?*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Arrow, K. J. (1969). “The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation”, *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: the PPB System*, 1, 59-73, Washington: U.S. Government Printing Office.
- Boston Consulting Group (2018). “Maximizar el impacto de los negocios sociales en el campo colombiano”, Bogotá, junio.
- Cadena, X. (comp.) (2014). *Colombia en movimiento, 2010-2013: los cambios en la vida de los hogares a través de la Encuesta longitudinal colombiana de la Universidad de los Andes (ELCA)*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Camacho, A.; Muvdi, Y. (2017) “Evolución de la pobreza entre el 2010 y el 2016 para los hogares de la ELCA”, en L. M. Castaño Mesa (comp.), *Colombia en movimiento, 2010-2013-2016: los cambios en la vida de los hogares a través de la Encuesta longitudinal colombiana de la Universidad de los Andes (ELCA)*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Castaño, L. M. (comp.) (2017). *Colombia en movimiento, 2010-2013-2016: los cambios en la vida de los hogares a través de la Encuesta longitudinal colombiana de la Universidad de los Andes (ELCA)*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Castro, R. (1995) “Impacto del Programa de Desarrollo Rural Integrado sobre la productividad y el nivel de vida de los pequeños productores rurales de Colombia”, en Cepal (ed.), *Productividad de los pobres rurales y urbanos*, Santiago de Chile: Cuadernos de la Cepal, pp. 67-99.
- Conning, J.; Udry, C. (2007). “Rural Financial Markets in Developing Countries”, *Handbook of Agricultural Economics*, vol. 3, pp. 2857-2908.
- De Janvry, A.; Fafchamps, M.; Sadoulet, E. (1991). “Peasant Household Behavior with Missing Markets: some Paradoxes Explained”, *The Economic Journal*, vol. 101, núm. 409, pp. 1400-1417.
- Echavarría, J. J.; Villamizar-Villegas, M.; McAllister Harker, D. (2018). “Evolución del crédito agropecuario en Colombia”, en J. J. Echavarría, M. Villamizar, S. Restrepo y J. Hernández (eds.), *Superando barreras: el impacto del crédito en el sector agrario en Colombia*, Bogotá: Banco de la República y Banco Interamericano de Desarrollo.
- Echavarría, J. J.; Villamizar, M.; Restrepo, S.; Hernández, J. (2018). “Impacto del crédito sobre el agro en Colombia: evidencia del nuevo Censo nacional agropecuario”, en J. J. Echavarría, M. Villamizar, S. Restrepo y J. Hernández (eds.), *Superando barreras: el impacto del crédito en el sector agrario en Colombia*, Bogotá: Banco de la República y Banco Interamericano de Desarrollo.
- Econometría S.A. (2006). “Evaluación de impacto de una muestra de proyectos del programa de apoyo al desarrollo de la microempresa rural Pademer, IICA”, Bogotá.
- Econometría S.A. (2007). “La evaluación de impacto de la primera fase del Proyecto de Apoyo a las Alianzas Productivas (PAAP)”, Bogotá.
- Econometría S.A. (2010). “Evaluación de medio término del programa Midas, Usaid”, Bogotá.
- Econometría S.A. (2014). “Informe de cierre del programa desarrollo de las oportunidades de inversión y capitalización de los activos de las microempresas rurales de Colombia: Oportunidades Rurales”, Bogotá.

- Econometría S.A. (2015). “Evaluación de impacto, segunda fase, Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP)”, Bogotá.
- Fafchamps, M. (1995). “The Rural Community, Mutual Assistance and Structural Adjustment”, en *In State, Market and Civil Organizations*, pp. 251-277, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- FAO; BID (2007). “Políticas para la agricultura familiar en América Latina y el Caribe. Resumen ejecutivo” [en línea], F. Soto; F. Rodríguez; C. Falconi (eds.), Santiago de Chile: FAO; disponible en: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/AGRO\\_Noticias/docs/politicafresu.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/politicafresu.pdf)
- FAO (2014). “¿Qué es la agricultura familiar?” [en línea], disponible en: <http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/es/>
- FAO y M S Swamiinathan Reserach Foundation (2016). *Family Farming: Meeting the Zero Hunger Challenge*; Chennai: The Book Mint.
- Feder, G. (1980). “Farm Size, Risk Aversion and the Adoption of New Technology under Uncertainty”, *Oxford Economic Papers*, vol. 32, núm. 2, pp. 263-283.
- Fonseca, F.; Aguilar, D. A. (2013). “Lineamientos de agricultura familiar con base agroecológica. Proyecto de apoyo a la restitución de tierras y a las reformas institucionales de desarrollo rural en Colombia”, Bogotá: UPRA.
- Gáfaró, M.; Ibáñez. A. M.; Zarruk, D. (2012). “Equidad y eficiencia rural en Colombia: una discusión de políticas para el acceso a la tierra”, en: A. Montenegro y M. Meléndez (eds.), *Equidad y movilidad social: diagnósticos y propuestas para la transformación de la sociedad colombiana*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Gómez, L.; Aguilar, D.; Forero, C.; Orozco, L.; Wills, E.; Moscoso, M. (2015). *Asociatividad, desarrollo e inseguridad. Casos del campo colombiano*, Bogotá: Universidad de los Andes y Departamento Nacional de Planeación.
- Hamann, F.; Arias, F.; Bejarano, J.; Gáfaró, M.; Méndez, J. C.; Poveda, A. P. (2019). “Productividad total de los factores y eficiencia en el uso de los recursos productivos en Colombia”, *Ensayos sobre Política Económica* (ESPE), núm. 89, febrero.
- Hellin, J.; Lundy, M.; Meijer, M. (2007). Farmer organization and market access. *LEISA Magazine*, 23 (1) (2007), pp. 26-27
- Hellin, J.; Lundy, M.; Meijer, M. (2009). “Farmer Organization, Collective Action and Market Access in Meso-America”, *Food Policy*, vol. 34, núm. 1, pp. 16-22.
- Ibáñez, A. M. (2008). *El desplazamiento forzoso en Colombia: un camino sin retorno hacia la pobreza*, Bogotá: Editorial Uniandes.
- Ibáñez, A. M.; Montenegro, L. (2014). “¿Qué pasó en las áreas rurales entre 2010 y 2013?: contribución del acceso a tierras, choques negativos y programas estatales dirigidos al bienestar de los hogares rurales”, en X. Cadena (comp.), *Colombia en movimiento, 2010-2013: los cambios en la vida de los hogares a través de la Encuesta longitudinal colombiana de la Universidad de los Andes (ELCA)*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Jack, B. K. (2011). “Constraints on the Adoption of Agricultural Technologies in Developing Countries”, White Paper: Agricultural Technology Adoption Initiative, J-PAL (MIT) and CEGA (UC Berkeley).
- Junguito, R.; Perfetti, M.; Becerra, A. (2014). “Desarrollo de la agricultura colombiana”, Cuadernos de Fedesarrollo, núm. 48
- Karlan, D.; Osei, R.; Osei-Akoto, I.; Udry, C. (2014). “Agricultural Decisions after Relaxing Credit and Risk Constraints”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 129, núm. 2, pp. 597-652.
- Key, N.; Sadoulet, E.; Janvry, A. D. (2000). “Transactions Costs and Agricultural Household Supply Response”, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 82, núm. 2, pp. 245-259.

- Laajaj, R.; Parra-Escobar F. F. (2017). “Colombia en movimiento: tierra, desarrollo rural y desigualdades”, en L. M. Castaño (comp.), *Colombia en movimiento, 2010-2013-2016: los cambios en la vida de los hogares a través de la Encuesta longitudinal colombiana de la Universidad de los Andes (ELCA)*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Leibovich, J.; Aparicio, J. R.; Estrada, L.; Botello, S.; Botero, A.; Perry, D.; Arango, L.; Palencia, J.; Figueroa, G.; Castro, J. (2018). “La asociatividad como estrategia para mejorar el bienestar de los pequeños productores rurales y sus familias. El crédito asociativo y cooperativo. Estudio de caso”, Convenio de Cooperación Técnica núm. 00381/15D, suscrito con la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina; Bogotá: Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, junio.
- Lundy, M.; Amrein, A.; Hurtado, J. J.; Becx, G.; Zamierowski, N.; Rodríguez, F.; Mosquera, E. E. (2014). “Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores”, Publicación CIAT, núm. 398.
- Machado, A.; Botello, S. (2014). “La agricultura familiar en Colombia”, serie Documentos de Trabajo, núm. 146, Grupo de Trabajo: Desarrollo con Cohesión Territorial; Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo, Rimisp, Santiago de Chile.
- Maletta, H. (2011). “Tendencias y perspectivas de la agricultura familiar en América Latina” [en línea], Documento de Trabajo núm. 1, Proyecto de Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo, Rimisp, Santiago de Chile, disponible en <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/293065/>
- Markelova, H.; Meinzen-Dick, R.; Hellin, J.; Dohrn, S. (2009). “Collective Action for Smallholder Market Access”, *Food Policy*, vol. 34, núm. 1, pp. 1-7.
- Meertends, D. (2006). “Tierra, derechos y género. Leyes, políticas y prácticas en contextos de guerra y paz. Informe final de la Consultoría sobre Derechos de las Mujeres a la Tierra”, Bogotá: Unfem-Programa Paz y Seguridad.
- Moscoso, M.; Orozco, L. E.; Forero, C.; Wills, E. (2018). “Asociatividad e inseguridad rural: oportunidades y retos para la construcción de capital social en el posconflicto”, Notas de Política, Bogotá: Universidad de los Andes.
- MTC (2016). *El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz*, Bogotá: DNP.
- Ocampo, J.; Arias, P.; Torres, J. D. (2018). “La banca nacional de desarrollo en Colombia”, *Ensayos sobre Política Económica (ESPE)*, núm. 88, diciembre.
- Omamo, S. W. (1998). “Farm-to-Market Transaction Costs and Specialization in Small-Scale Agriculture: Explorations with a Non-Separable Household Model”, *The Journal of Development Studies*, vol. 35, núm. 2, pp. 152-163.
- Ortega, M.A. (2018). “Conectando mercados: vías rurales y producción agrícola en el contexto de una economía dual”, Documento CEDE, núm. 2018-44, Universidad de los Andes.
- Perry, S.; Barberi, F.; Garay, L. J. (2013). “Propuestas de política pública para el desarrollo de la economía campesina en Colombia. Reflexiones sobre la ruralidad y el territorio en Colombia”, s. e.
- Rey, N.; Tancredi, F. (2010). *De la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: Naciones Unidas; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Rodríguez, L. A.; Bernal, M. E.; Cuervo, L. M. (2011). *Innovación social y desarrollo económico local*, Cepal-División de Desarrollo Social, Serie Políticas Sociales, Santiago de Chile: Cepal.
- Rueda, A. (2018). “Efectos de las decisiones de inversión en la formalización de tierras de los hogares rurales colombianos”, Documento CEDE, núm. 2018-04, Universidad de los Andes.

- Santos, R. J. (2017) “Incidencia de choques, vulnerabilidad según condiciones socioeconómicas y efectos potenciales sobre la evolución del ingreso y el gasto”, en L. M. Castaño (comp.), *Colombia en movimiento 2010-2013-2016. Los cambios en la vida de los hogares a través de la Encuesta longitudinal colombiana de la Universidad de los Andes (ELCA)*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Schrader, L. (1986). “Responses to Forces Shaping Agricultural Marketing: Contracting”, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 68, núm. 5, pp. 1161-1166.
- Townsend, R. M. (1994). “Risk and Insurance in Village India”, *Econometrica*, vol. 62, núm. 3, pp. 539-591.
- Udry, C. (1994) “Risk and Insurance in a Rural Credit Market: An Empirical Investigation in Northern Nigeria”, *The Review of Economic Studies*, vol. 61, núm. 3, pp. 495-526.
- Vallenpaz (2018). “Cosechas de Paz: una inversión sostenible para la paz” [presentación], Cali: Vallenpaz.
- World Food Programme (2015). *P4P Purchase for Progress: Reflections on the Pilot*. Roma: WFP.

# Anexo 1

## Resumen de estudios de caso

El resumen de dieciocho estudios de caso incluye: 1) tipo de actores ejecutores y financiadores; 2) características básicas (locación geográfica, objetivo, beneficiarios, duración, productos focalizados y clasificación en las tipologías del estudio); 3) breve descripción de actividades, y 4) listado de factores positivos y factores negativos de las iniciativas. Los

números entre paréntesis en la primera columna se refieren al número de entidades de un sector que participaron en la financiación o ejecución del proyecto o programa. La categoría *otros* incluye asociaciones y cooperativas de productores, y universidades..

Cuadro A1.1  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>1.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiador:</b> cooperación Internacional, ONG, sector público, sector privado.</p>	<p><b>Municipios:</b> Carmen de Bolívar (El Salado y Alta Montaña), y San Basilio de Palenque (Bolívar)</p> <p><b>Objetivo:</b> recuperación del desarrollo territorial de zonas de victimización en los Montes de María.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 1.000 familias</p> <p><b>Período:</b> 2009-2018</p> <p><b>Productos:</b> frijol, ñame, apicultura, tabaco, cacao</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1. Intervención integral de largo plazo. 2. Intervención participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>Esta iniciativa consiste de un programa integral de reconstrucción territorial que trabajó: 1) el fortalecimiento de la gestión público-privada; 2) el desarrollo socioeconómico empresarial a largo plazo; 3) la asociatividad y producción de bienes colectivos, y 4) la disseminación y desarrollo de conocimiento local.</p> <p>Como parte del aspecto 2), se buscó: la recuperación de tierras y cultivos con agroforestería, generar alianzas comerciales con clientes de alta calidad, transformar productos, obtener certificaciones y fortalecer a las asociaciones de productores.</p> <p>Los demás aspectos, mejoraron la calidad de vida de la comunidad con: mejoramientos de vía, atención a primera infancia, alcantarillado, mejores viviendas y energía eléctrica.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integralidad.</li> <li>• Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>• Gradualidad de la intervención de acuerdo con procesos de comunidades y con necesidades que surgen sobre la marcha.</li> <li>• Acompañamiento de largo plazo.</li> <li>• Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> <li>• Generación de vínculos comerciales considerando capacidad productiva.</li> <li>• Flexibilidad para hacer ajustes sobre la marcha.</li> <li>• Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercialización depende de esquemas de responsabilidad social empresarial o iniciativas filantrópicas.</li> <li>• Falta de conocimiento técnico del ejecutor.</li> <li>• Falta de recursos para continuar con el proyecto.</li> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> <li>• El ejecutor asume el rol del Estado en la provisión de bienes públicos.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>2.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiador:</b> ONG (2).</p>	<p><b>Municipio:</b> Matanza (Santander)</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer la asociación de mujeres productoras en zona alejada al páramo de Santurbán.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 140 mujeres</p> <p><b>Período:</b> 2009-a día de hoy.</p> <p><b>Productos:</b> hortofrutícola.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1. Intervención integral de largo plazo. 2. Intervención participativa desde la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La comunidad de Matanza entró en conversaciones con una ONG colombiana para fortalecerse en dos aspectos: asociatividad y seguridad alimentaria. Al principio entró a fortalecer los cultivos agroecológicos de pancoger, así como la gestión, asociatividad y liderazgo a las mujeres productoras.</p> <p>Con excedentes, estructuraron una asociación de segundo nivel con la que comercializarían los productos semanalmente en Bucaramanga, junto con otras asociaciones de Matanza y Lebrija.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementariedad entre trabajo en las dimensiones colectiva e individual.</li> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>• Fortalecimiento de capacidad productiva con enfoque comercial.</li> <li>• Reducción de márgenes de intermediación.</li> <li>• El ejecutor tiene conocimiento técnico, conocimiento y experiencia en el territorio y cercanía con la comunidad.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos comerciales dependen de la presencia del ejecutor y no hay estrategia de salida definida.</li> <li>• Dependencia hacia mecanismos de acceso a mercados esporádicos e informales.</li> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> </ul>
<p><b>3.1.</b> <b>Ejecutor:</b> sector privado (1). <b>Financiador:</b> sector privado (1).</p>	<p><b>Municipios:</b> Sotará, Puracé, Timbío, El Tambo, Popayán, San Sebastián, Silvia, Cajibío, Totoró, Rosas, Patía, La Sierra, Almaguer y La Vega (Cauca).</p> <p><b>Objetivo:</b> mejorar las condiciones de vida de familias productoras de leche con prácticas ambientales y productivas eficientes.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 1.628 productores de leche.</p> <p><b>Período:</b> 2013-2016.</p> <p><b>Producto:</b> leche.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1) Intervención parcial de mediano plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>El proyecto, que busca apoyar a familias productoras de leche, tiene dos componentes principales:</p> <p>1) apoyo directo y personalizado a los productores: capacitaciones e insumos; 2) bienes de uso común, como centros de acopio y asociaciones.</p> <p>En el primer componente, los productores recibieron apoyo para mejorar la productividad de los predios y optimizar el uso del suelo, y así mejorar los procesos productivos con buenas prácticas ganaderas (BPG). Asimismo, recibieron apoyo para las huertas familiares y cercado.</p> <p>En nivel asociativo se trabajó en el fortalecimiento de sus capacidades gerenciales y de gestión. También, se trabajó con las comunidades para mejorar prácticas de acopio y manejo de animales.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Asistencia técnica con establecimiento y seguimiento de compromisos.</li> <li>• Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>• Entrega de insumos, premiando el progreso.</li> <li>• Complementariedad entre dimensiones colectiva e individual.</li> <li>• Articulación con sector público para la financiación e implementación de estrategias de apoyo.</li> <li>• Creación de vínculos comerciales a partir de una relación estrecha entre distintos eslabones de la cadena de valor.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> <li>• Debilidad en el componente de asociaciones/acopio.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>3.2.</b> <b>Ejecutor:</b> sector privado (1). <b>Financiado:</b> cooperación internacional (2), sector público (3).</p>	<p><b>Municipios:</b> Silvia y Puracé (Cauca).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer organizaciones de productores con mejores prácticas productivas, comerciales, administrativas, financieras, de igualdad de género, y en prácticas ambientales.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 234 productores.</p> <p><b>Período:</b> 2014-a día de hoy .</p> <p><b>Producto:</b> leche.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1) Intervención integral de mediano plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte, o no, de un proceso.</p>	<p>Esta iniciativa busca fortalecer a las asociaciones de productores de leche, y es ejecutada por una organización del sector privado. Para este proceso se desarrolló un trabajo en coordinación con entidades públicas en el cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se continuaron fortaleciendo las capacidades de asistencia técnica, pues algunos productores ya habían participado en la iniciativa descrita en el numeral 3.1.</li> <li>· Se establecieron/consolidaron fondos rotatorios.</li> <li>· Se crearon alianzas comerciales nuevas para los productores con empresas del sector lechero.</li> <li>· Se identificaron y fortalecieron jóvenes líderes como gestores aprendices. También, se capacitaron jóvenes en manejo técnico del ganado.</li> </ul>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proyecto enfocado en fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Intervenciones en el ámbito productivo que contemplan la inclusión económica y social de acuerdo con el contexto cultural local.</li> <li>• Gradualidad de la intervención de acuerdo con los procesos de comunidades y con necesidades que surgen sobre la marcha.</li> <li>• Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de las asociaciones o de los productores.</li> <li>• Diversificación de socios comerciales.</li> <li>• Provisión de financiamiento desde lo local por medio de fondos rotatorios.</li> <li>• Desarrollo e implementación de prácticas productivas resilientes a las variaciones climáticas.</li> <li>• Articulación con el sector público para la financiación e implementación de estrategias de apoyo.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobreintervención de algunos productores.</li> <li>• Los productores se ven expuestos a riesgos de mercado sin estrategias de mitigación.</li> </ul>
<p><b>3.3.</b> <b>Ejecutor:</b> sector privado (1) <b>Financiado:</b> cooperación internacional (1), sector privado (1), sector público (6).</p>	<p><b>Municipios:</b> Argelia, Balboa, Mercaderes, Rosas y Sucre (Cauca).</p> <p><b>Objetivo:</b> empoderamiento de mujeres rurales productoras, como estrategia de fortalecimiento de territorios y consolidación de paz.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 400 mujeres</p> <p><b>Período:</b> 2016-a día de hoy</p> <p><b>Productos:</b> hortofrutícola, avícola, porcina, cuyícola, apícola, piscícola.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1) Intervención integral de corto plazo. 2) Intervención participativa hacia la comunidad que no es parte de un proceso.</p>	<p>La intervención busca mejorar las condiciones productivas de la mujer rural en la región del Alto Patía (Cauca). La iniciativa busca fortalecer emprendimientos productivos en seis líneas productivas.</p> <p>Para fortalecer estos emprendimientos, se hizo un trabajo participativo para la selección de líneas de negocio.</p> <p>Estas líneas serían fortalecidas por asistencia técnica productiva y empresarial constante y en el terreno. También, irían acompañadas de un proceso social de empoderamiento de las mujeres en las comunidades.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de mercados objetivo de acuerdo con la demanda y la capacidad productiva.</li> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Asistencia técnica con el establecimiento y seguimiento de compromisos.</li> <li>• Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>• Desarrollo participativo de procesos.</li> <li>• Intervenciones en el ámbito productivo que contemplan inclusión económica y social de acuerdo con el contexto cultural local.</li> <li>• Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> <li>• Flexibilidad para hacer ajustes sobre la marcha.</li> <li>• Entrega de insumos premiando el progreso</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuellos de botella en empoderamiento local para acceder a bienes públicos locales.</li> <li>• El entorno es propenso a alteraciones del orden público que pueden afectar el desarrollo de los proyectos productivos y procesos de comercialización, y no se contempla la articulación con el Estado para reducir este riesgo.</li> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>4.</b> <b>Ejecutor:</b> sector privado (1), ONG (1). <b>Financiador:</b> sector privado (1), sector público (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Versalles (Valle del Cauca).</p> <p><b>Objetivo:</b> mejorar la situación económica del adulto mayor en el municipio de Versalles con el cultivo de mora.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 45 productores.</p> <p><b>Período:</b> 2012-a día de hoy.</p> <p><b>Producto:</b> mora de Castilla.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención participativa hacia la comunidad que no es parte de un proceso.</p>	<p>El proyecto dota con 0,4 ha a 45 productores mayores de 60 años para establecer una granja agroecológica. La tierra se entrega al proyecto en comodato por parte de la Alcaldía.</p> <p>Mediante un proceso participativo, los productores decidieron cultivar mora de Castilla. Esta se comercializa en un 70% a una importante empresa transformadora colombiana en Tuluá, se exporta el 20% al Reino Unido y el 10% se vende localmente.</p> <p>Los productores trabajan de forma conjunta, pero no bajo una figura de asociatividad. En la granja cuentan con un centro de acopio, con un administrador-técnico que trabaja de forma permanente en el predio.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la capacidad productiva con enfoque comercial.</li> <li>Entrega de insumos acompañada de fortalecimiento productivo.</li> <li>Fomento de procesos asociativos con enfoque de generación de economías de escala.</li> <li>Diseño de normas de funcionamiento de las asociaciones acorde con el territorio.</li> <li>Asistencia técnica frecuente.</li> <li>Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>Reducción de márgenes de intermediación.</li> <li>Articulación con el sector público para la financiación e implementación de estrategias de apoyo.</li> <li>Desarrollo de procesos participativos.</li> <li>Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Persisten brechas de productividad.</li> <li>Los procesos de gestión dependen de la presencia del ejecutor y no hay estrategia de salida definida.</li> <li>Diseño del programa incluye componentes de financiación o implementación que dependen de voluntad política de gobiernos de turno.</li> </ul>
<p><b>5.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1), sector privado (7). <b>Socios compradores:</b> sector privado (9), gremios (1).</p>	<p><b>Departamentos:</b> Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Meta, Nariño, Putumayo, Risaralda y Valle del Cauca.</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer la competitividad de ocho cadenas productivas, con un fortalecimiento integral de la asociación de productores (asociatividad, igualdad de género, sostenibilidad ambiental).</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 6.000 productores de 29 empresas asociativas.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Productos:</b> café, cacao, leche, ganadería doble propósito, pimienta, frutas, caña panelera, piscícola.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>El programa se implementa en ocho departamentos de Colombia con actividades en tres niveles: micro, meso y macro, y con dos principios transversales: la igualdad entre hombres y mujeres y la sostenibilidad ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Micro: asistencia técnica por UPA en la finca, y entregando equipos según las necesidades de cada productor.</li> <li>Meso: capacitaciones y entrega de equipos a las asociaciones para mejorar su gestión, producción, transformación, acopio y comercialización.</li> <li>Macro: mejorar el ambiente productivo con servicios de extensión y empoderando a los productores frente a las instituciones locales.</li> </ul> <p>Las estrategias específicas que se desarrollan en cada asociación se ajustan de acuerdo con: las necesidades de cada una, el entorno (geográfico y social), y el producto.</p> <p>En este cuadro se presentan cuatro proyectos de este programa en tres departamentos.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañamiento de largo plazo.</li> <li>Diagnóstico previo de las condiciones productivas y de infraestructura de cada productor y asociación.</li> <li>Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>Provisión de financiamiento desde lo local mediante fondos rotatorios.</li> <li>Diseño de proyecto enfocado en fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia comercial limitada.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>5.1.</b></p> <p><b>Ejecutor:</b> ONG (1)</p> <p><b>Financiador:</b> cooperación internacional (1), sector privado (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> El Águila (Valle del Cauca).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer la competitividad de la cadena de café con un enfoque de desarrollo integral de la asociación de productores (asociatividad, igualdad de género, sostenibilidad ambiental).</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 80 productores asociados (de 6.000 de todo el programa).</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Producto:</b> café.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo.</p> <p>2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>Este proyecto en el Valle del Cauca entró a fortalecer el proceso de asociatividad, productividad y comercialización que ya habían adelantado empresas transformadoras y comercializadoras de café en la zona.</p> <p>Para ello fortalecieron a la asociación, así como procesos de cosecha y poscosecha para la producción de café premium. Adicionalmente, capacitaron a los asociados en comercialización y ventas.</p> <p>En las asociaciones buscan aumentar la representación femenina y adelantan procesos de empoderamiento en la empresa y el hogar.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Capacitaciones técnicas con enfoque territorial.</li> <li>• Identificación de mercados objetivo de acuerdo con la demanda de mercado y la capacidad productiva.</li> <li>• Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de las asociaciones.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>• Provisión de financiamiento desde lo local mediante fondos rotatorios.</li> <li>• Acompañamiento de largo plazo.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de comercialización basada en dependencia a un solo comprador.</li> <li>• Limitaciones por figura jurídica.</li> <li>• Diseño de un programa que incluye componentes de financiación o implementación que dependen de la voluntad política de gobiernos de turno.</li> </ul>
<p><b>5.2.</b></p> <p><b>Ejecutor:</b> ONG (1).</p> <p><b>Financiador:</b> cooperación internacional (1), sector privado (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Pasto (Nariño).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a cinco asociaciones lecheras de la zona rural de Pasto en producción, BPG y en capacidades socioempresariales y de gestión financiera.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 200 productores de leche.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019</p> <p><b>Producto:</b> leche</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo.</p> <p>2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>Este proyecto en Nariño desarrolló las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro: capacitaciones en: manejo de pastos, Buenas Prácticas Ganaderas, inseminación para mejoramiento genético, prácticas de bienestar animal. También, entregó kits de ordeño, cercas eléctricas e insumos a los productores que lo necesitaran.</li> <li>• Meso: consolidó centros de acopio con el apoyo de una empresa transformadora de leche colombiana. También, reestructuró comités para el fortalecimiento de diferentes aspectos y una gestión eficiente (p. e.: calidad y crédito).</li> <li>• Macro: las asociaciones iniciaron un proceso para la creación de un nodo lácteo en la región, como una organización de segundo nivel encargada de coordinar el acopio, acceso a insumos y venta de leche.</li> </ul> <p>Asimismo, se fortaleció la posición de las mujeres en las decisiones productivas y administrativas de las asociaciones y hogares, y se buscó mejorar las prácticas de manejo de los recursos naturales utilizados para la explotación lechera, en particular el agua.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Fortalecimiento de capacidad productiva con enfoque comercial.</li> <li>• Acuerdos de garantía de compra y relaciones de largo plazo con comprador.</li> <li>• Personalización de intervenciones productivas de acuerdo con las necesidades y posibilidades de cada organización.</li> <li>• Gradualidad de la intervención de acuerdo con procesos de las comunidades y con necesidades que surgen sobre la marcha.</li> <li>• Fomento de procesos asociativos con enfoque de generación de economías de escala.</li> <li>• Acompañamiento de largo plazo.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de comercialización basada en dependencia a un solo comprador.</li> <li>• Falta de articulación con gobiernos territoriales.</li> <li>• Limitaciones por figura jurídica.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>5.3.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1), sector privado (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Valle del Guamuez (Putumayo).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a una asociación de agropimenteros en producción, poscosecha, comercialización, en capacidades socioempresariales y de gestión financiera.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 57 productores.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Producto:</b> pimienta.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>Con una asociación de productores de pimienta en Putumayo el proyecto realizó las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Micro: brindó asistencia técnica para el establecimiento, manejo y beneficio de la pimienta. Certificó a veinte fincas en buenas prácticas agrícolas (BPA).</li> <li>· Meso: entregó dotación de oficina y maquinaria para la transformación de la pimienta, apoyó en el pago de personal y de la bodega, y formó líderes en finanzas, mercadeo y contabilidad. Asimismo, creó de la mano de la asociación un plan de negocios y apoyó los procesos de comercialización de la pimienta.</li> <li>· Macro: acompañó a la asociación en la formulación y presentación de proyectos ante entidades públicas y privadas.</li> </ul> <p>La asociación se fortaleció en temas de equidad de género y empoderamiento de la mujer.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de mercados objetivo de acuerdo con la demanda de mercado y la capacidad productiva de la asociación.</li> <li>• Incursión en el mercado de nicho.</li> <li>• Gradualidad de la intervención de acuerdo con procesos de las comunidades y necesidades que surgen sobre la marcha.</li> <li>• Acompañamiento de largo plazo.</li> <li>• Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia comercial limitada para materializar mejoras productivas.</li> </ul>
<p><b>5.4.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1), sector privado (1)</p>	<p><b>Municipio:</b> Valle del Guamuez (Putumayo)</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a una asociación de productores de panela en producción, transformación, comercialización, en capacidades socioempresariales y de gestión financiera.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 57 productores.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019</p> <p><b>Productos:</b> caña panelera y panela.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>El proyecto con una asociación de productores de panela en Putumayo realizó las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Micro: ofreció asistencia técnica en cosecha, poscosecha y producción orgánica de panela.</li> <li>· Meso: entregó infraestructura para el trapiche (p. e.: mesas de acero inoxidable y un horno industrial) y un computador con software contable. Apoyó la contratación de un contador. También, capacitó a la junta directiva para crear y organizar dos fondos (fondo para compra de maquinaria y otro de solidaridad). Asimismo, con la asociación de productores desarrolló un estudio de mercado y plan de negocios. También, una nueva presentación del producto (empaque) y se participó en ruedas de negocios.</li> <li>· Macro: de la mano del proyecto y de la asociación iniciaron un proceso de PAAP, y buscaron gestionar acceso a bienes públicos locales (p. e.: electricidad para el trapiche).</li> </ul> <p>Asimismo, impulsó un ejercicio de banco de semillas para encontrar la mejor variedad para pulverizar. Por último, la asociación también recibió capacitaciones en equidad de género.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de mercados objetivo de acuerdo con la demanda y la capacidad productiva de las asociaciones.</li> <li>• Desarrollo de prácticas productivas acordes con el territorio.</li> <li>• Apropiación local de las metodologías.</li> <li>• Desarrollo de marca e innovación de producto.</li> <li>• Acompañamiento de largo plazo.</li> <li>• Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación enfrenta problemas de coordinación entre las entidades que participan en los proyectos.</li> <li>• Cuellos de botella en empoderamiento local para acceder a bienes públicos locales.</li> <li>• Los procesos productivos dependen de la presencia del ejecutor.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>6.</b> <b>Ejecutor:</b> cooperación internacional (1). <b>Financiado:</b> cooperación internacional (1).</p>	<p><b>Departamentos:</b> Antioquia, Boyacá, Caldas, Cundinamarca, Huila, Meta, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle del Cauca.</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer empresas asociativas y a sus miembros en las seis áreas de intervención del programa: producción, fortalecimiento socioempresarial, comercialización, ambiente, equidad de género y acceso a financiamiento.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 14.000 productores de 55 empresas asociativas.</p> <p><b>Período:</b> 2015-2019.</p> <p><b>Productos:</b> café, cacao, lácteos, hortofrutícola y plátano.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>El programa tiene seis líneas de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Productiva: mejoramiento de cultivos, cosecha y poscosecha, y transformación de productos.</li> <li>· Empresarial: fortalecimiento en gestión, contabilidad, legalización y organización de empresa asociativa.</li> <li>· Inclusión de mujeres y jóvenes: empoderamiento, participación en decisiones de hogar y empresas y grupos de emprendimiento.</li> <li>· Comercial: fortalecimiento de procesos comerciales.</li> <li>· Ambiental: mejoramiento de prácticas (con certificación BPA).</li> <li>· Financiera: crédito a cero interés (FADI), y crédito asociativo (Fincomercio).</li> </ul> <p>La intervención varía según el estado de la empresa asociativa, el contexto territorial, si la empresa es de segundo nivel (y de la estructura interna) y formas de trabajo del equipo del programa en cada región.</p> <p>En este cuadro se presentan seis proyectos de este programa en cuatro departamentos.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integralidad.</li> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Articulación con actores del territorio.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>• Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>• Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> <li>• Diseño del proyecto enfocado en fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Financiamiento de capital de trabajo complementado con estrategias de sostenibilidad para fortalecimiento asociativo.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de acompañamiento comercial demasiado corto.</li> </ul>
<p><b>6.1.</b> <b>Ejecutor:</b> cooperación internacional (1). <b>Financiado:</b> cooperación internacional (1).</p>	<p><b>Municipios:</b> Argelia y El Cairo (Valle del Cauca).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a una asociación de segundo nivel y a sus miembros (asociaciones de primer nivel). Este caso revisa la experiencia de una de las asociaciones en la que el proyecto se enfoca exclusivamente en la certificación BPA para la venta de plátano y de los productos de plátano transformados.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 18 organizaciones, 1.600 asociados, 211 de la asociación de plátano.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Productos:</b> plátano.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>En este programa, financiado e implementado por la cooperación internacional, las asociaciones pertenecientes a la organización de segundo nivel recibieron fortalecimiento en las seis áreas del programa (mencionadas en el numeral 6). Para hacer eficiente la intervención, cada organización asociada se capacitaba en un área, y luego debían transferir conocimientos de esa área a las otras organizaciones asociadas.</p> <p>Con el programa, la asociación de plátano se fortaleció únicamente en la certificación BPA del ICA. Con ello han podido desarrollar procesos de comercialización (que ya se habían comenzado a trabajar con Asofruhcol) y transformación del plátano en productos derivados como la harina de plátano, que en este momento se encuentra en proceso de comercialización.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>• Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> <li>• Diseño del proyecto enfocado en fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Fortalecimiento de la capacidad productiva con enfoque comercial.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asimetrías en la implementación que limitan el impacto del proyecto.</li> <li>• Ausencia de mecanismos de seguimiento en el cumplimiento de metas de los productores.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>6.2.</b> <b>Ejecutor:</b> cooperación internacional (1). <b>Financiado:</b> cooperación internacional (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Chaparral (Tolima).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a una organización de segundo piso productora de café y a sus miembros en las 6 áreas del programa.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 209 productores.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Productos:</b> café.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La organización de segundo piso se crea por iniciativa del programa y recibe apoyo en las seis áreas estratégicas mencionadas en el numeral 6. Por cada tema se designan uno o más líderes. La transferencia de conocimiento sucede desde los líderes capacitados por el proyecto a las bases de cada asociación.</p> <p>En el marco del proyecto la organización no solo logró constituirse como asociación de segundo piso y formalizar sus procedimientos, también comenzó a comprar, acopiar y transformar el café de sus asociados que después comercializó. De igual forma, el componente de equidad de género tuvo un impacto importante en la asociación. La estrategia transversal de creación de grupos de mujeres y jóvenes fue asimismo aplicada.</p> <p>La organización de segundo piso, con el apoyo del programa, cuenta con 204 hectáreas certificadas como orgánicas y el café lo vende a un exportador.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Integralidad.</li> <li>• Intervenciones en el ámbito productivo que contemplan la inclusión económica y social de acuerdo con el contexto cultural local.</li> <li>• Fomento de procesos asociativos con enfoque de generación de economías de escala.</li> <li>• Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de la asociación.</li> <li>• Implementación de esquemas alternativos de financiación mediante aliados comerciales.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones con capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>• Flexibilidad para hacer ajustes sobre la marcha.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de acompañamiento comercial demasiado corto.</li> <li>• Los procesos de gestión dependen de la presencia del ejecutor.</li> <li>• Ausencia de apoyo psicosocial en zonas de conflicto.</li> </ul>
<p><b>6.3.</b> <b>Ejecutor:</b> cooperación internacional (1). <b>Financiado:</b> cooperación internacional (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Rionegro (Antioquia).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a una cooperativa láctea y sus miembros en los seis aspectos del programa.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 198 asociados.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Productos:</b> leche y derivados.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La cooperativa recibió capacitación y fortalecimiento en las seis áreas del programa, pero el acompañamiento fue clave sobretodo en la transición por la que atravesó para convertirse en cooperativa. La asesoría en temas contables, administrativos y fiscales permitió que la cooperativa se fortaleciera.</p> <p>Asimismo, con el apoyo del proyecto, 10 fincas pudieron certificarse libres de brucelosis y tuberculosis. Por otro lado, se crearon 2 unidades de negocios: uno del grupo de mujeres y otro del grupo de jóvenes.</p> <p>El proyecto estuvo enfocado en las necesidades específicas manifestadas por la cooperativa.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Desarrollo de procesos participativos.</li> <li>• Articulación con actores del territorio.</li> <li>• Financiamiento de capital de trabajo complementado con estrategias de sostenibilidad para fortalecimiento asociativo.</li> <li>• Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Gradualidad de la intervención de acuerdo con los procesos de las comunidades y las necesidades que surgen sobre la marcha.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de acompañamiento comercial demasiado corto.</li> <li>• Recarga de las responsabilidades en los líderes.</li> <li>• Ausencia de una estrategia comercial que permita materializar mejoras productivas en el grupo de mujeres.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>6.4.</b> <b>Ejecutor:</b> cooperación internacional (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> La Ceja (Antioquia).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a una asociación productora de mora y a sus miembros en las seis áreas del programa.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 56 asociados.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Productos:</b> mora de Castilla.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>El proyecto fortaleció a la asociación en las seis áreas estratégicas y fue clave en la mejora de procesos administrativos y organizativos. Se creó un plan de negocios y se formalizaron procedimientos contables. El programa ayudó a corregir falencias de la organización ante entidades públicas.</p> <p>Un grupo piloto de la asociación recibió acompañamiento para comenzar a cumplir los requisitos para la certificación en BPA y se empezó a trabajar en la transformación de la fruta en pulpa, producto que ya cuenta con interés comercial.</p> <p>Hubo un impacto importante en el tema de la equidad de género pues se registró una mayor presencia de mujeres en la junta directiva.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica frecuente.</li> <li>Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> <li>Articulación con actores del territorio.</li> <li>Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>Flexibilidad para hacer ajustes sobre la marcha.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de acompañamiento comercial demasiado corto.</li> <li>Contenidos de la estrategia comercial no acordes con las realidades comerciales de los productores.</li> </ul>
<p><b>6.5.</b> <b>Ejecutor:</b> cooperación internacional (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Quípama (Boyacá).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a una cooperativa de cacaoeros y a sus miembros en las seis áreas del programa.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 98 asociados.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Producto:</b> cacao.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La cooperativa fue capacitada y fortalecida en las seis áreas principales del programa. Como ya tenían una relación comercial con una importante empresa transformadora de cacao, el programa buscó mejorar las prácticas de cosecha y poscosecha (p. e.: secado, selección y fermentación).</p> <p>Asimismo, la cooperativa tuvo una intervención de fortalecimiento organizativo en la que pasaron de ser asociación a ser cooperativa, lo que conllevó la reestructuración de los estatutos. También, se fortaleció la posición de las mujeres en la asociación.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica frecuente.</li> <li>Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de la asociación.</li> <li>Diseño de normas de funcionamiento de las asociaciones acorde con el territorio.</li> <li>Financiamiento de capital de trabajo complementado con estrategias de sostenibilidad para fortalecimiento asociativo.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia comercial deficiente que permita materializar mejoras productivas.</li> <li>La estrategia de comercialización se basa en la dependencia hacia un solo comprador.</li> </ul>
<p><b>6.6.</b> <b>Ejecutor:</b> cooperación internacional (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Coper (Boyacá).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer a una asociación de cacao y a sus miembros en las seis áreas del programa.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 115 asociados.</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019.</p> <p><b>Producto:</b> cacao.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>El proyecto apoyó particularmente el mejoramiento organizacional y financiero de la empresa asociativa.</p> <p>Asimismo, buscó generar unas condiciones de fortalecimiento para la transformación productiva del cacao que ya había iniciado la asociación.</p> <p>Como parte del componente productivo, se buscó implementar mejores prácticas entre los asociados con un grupo piloto de quince productores que se certificarían en BPA con el ICA. Los productores también fueron capacitados en prácticas de cosecha y cuidado del cultivo y en poscosecha (p. e.: secado y fermentación).</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica frecuente.</li> <li>Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>Desarrollo de marca e innovación de producto.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia comercial deficiente que permita materializar mejoras productivas.</li> <li>Tiempo de acompañamiento comercial demasiado corto.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>7.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiado:</b> cooperación internacional (2), ONG (2), sector público (1).</p>	<p><b>Municipios:</b> Padilla, Guachené, Caloto, Padilla y Corinto (Cauca).</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <p>1) Incrementar la capacidad de 500 familias en producción y gestión de fincas. 2) Instalar un centro de comercialización logística para familias. 3) Posicionar productos con sello de la iniciativa en supermercados.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 2.500 familias.</p> <p><b>Período:</b> 2015-2018.</p> <p><b>Productos:</b> plátano, cacao, café, frutas.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de mediano plazo. 2) Intervención participativa hacia la comunidad que es parte de un proceso.</p>	<p>La iniciativa busca fortalecer:</p> <p>1) Procesos de consolidación de unidades productivas familiares que se encuentren en transformación productiva hacia una etapa de comercialización. 2) Consolidar los procesos de generación de excedentes y especialización.</p> <p>Los beneficiarios del proyecto son principalmente productores y productoras afro (70%) e indígenas (20%) en condiciones de vulnerabilidad y que hayan sufrido choques violentos. Los productores trabajan en fincas de 0,8 ha en promedio.</p> <p>El proyecto trabaja de forma directa con 500 familias, que se forman en comercialización y se fortalecen en términos productivos, y de manera indirecta con 2.000 productores para mejorar la eficiencia del sistema de intermediación en los procesos productivos y comerciales.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ejecutor tiene conocimiento y experiencia de trabajo técnico con agricultura familiar y en el territorio.</li> <li>• Validación participativa e inclusiva de procesos.</li> <li>• Fortalecimiento de la capacidad productiva con enfoque comercial.</li> <li>• Relaciones cercanas entre agentes a lo largo de la cadena.</li> <li>• Desarrollo de marca e innovación de producto.</li> <li>• Fomento de procesos asociativos endógenos.</li> <li>• Reducción de márgenes de intermediación.</li> <li>• Articulación con el sector público para la financiación e implementación de estrategias de apoyo.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de articulación con gobiernos territoriales.</li> <li>• Sobreintervención de algunos productores.</li> </ul>
<p><b>8.</b> <b>Ejecutor:</b> cooperación internacional (1), gremios (2), sector público (1), sector privado (1). <b>Financiado:</b> cooperación internacional (2), sector público (22).</p>	<p><b>Municipios:</b> Santander de Quilichao, Caloto, Buenos Aires, Villa Rica, Guachené, Popayán, Silvia, Cajibío, Timbío, Puracé, Morales, El Tambo y Pindamó (Cauca).</p> <p><b>Objetivo:</b> mejorar las condiciones sociales y económicas de los pequeños productores mediante el incremento de la generación de ingresos y el apoyo a bienes públicos rurales. También, fortalecer capacidades de las entidades territoriales y de las organizaciones de productores.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 4.369 (2.690 en el Cauca). El programa también trabaja con 1.670 productores en la subregión de Río Mayo (Nariño).</p> <p><b>Período:</b> 2014-2019</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de corto plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad que puede ser parte de un proceso o no.</p>	<p>Busca implementar los primeros programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET) desde la sociedad civil en Cauca y Nariño, y promover un modelo de desarrollo endógeno.</p> <p>También trabaja con productores que, antes de iniciar la asistencia técnica, formen parte de cadenas productivas seleccionadas, de acuerdo con las características del territorio (café, cacao, plátano, hortofrutícola, y leche). Los productores reciben asistencia técnica, capacitaciones en gestión de la empresa familiar, y se integran a procesos asociativos locales. Al finalizar el programa los productores locales deben estar asociados.</p> <p>Adicionalmente, el programa trabaja pilotos de emprendimiento en café, acceso a títulos de tierras, fortalecimiento de instituciones educativas rurales, mejoramiento del acceso a bienes públicos (p. e.: electrificación), y de igualdad de género.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica con enfoque territorial</li> <li>• Articulación con el sector público para la financiación e implementación de estrategias de apoyo.</li> <li>• Los socios ejecutores tienen experiencia técnica, en el territorio y de trabajo con agricultura familiar.</li> <li>• Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Apropiación local de estrategias de desarrollo participativas.</li> <li>• Integralidad.</li> <li>• Monitoreo y seguimiento de los beneficiarios.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de acompañamiento comercial y productivo demasiado corto.</li> <li>• Carencia de una estrategia de comercialización clara</li> <li>• Procesos asociativos nuevos no se dan de forma orgánica desde el territorio.</li> <li>• Sobreintervención de algunos productores.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>9.1.</b> <b>Ejecutor:</b> gremios (1), sector público (1). <b>Financiador:</b> sector público (3).</p>	<p><b>Municipios:</b> Landázuri, El Carmen de Chucurí, San Vicente de Chucurí, Rionegro y El Playón (Santander).</p> <p><b>Objetivo:</b> contribuir al mejoramiento de la productividad y la calidad del grano de las unidades productoras de cacao de los municipios mencionados mediante la implementación de acciones estratégicas.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 500 productores de cacao. Dos hectáreas intervenidas por productor. Trabajo con 20 asociaciones.</p> <p><b>Período:</b> 2015-2017</p> <p><b>Productos:</b> cacao.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención parcial de corto plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>Con el fin de potenciar los cultivos de cacao, el proyecto implementado por un gremio del sector y una entidad pública realizó: 1) un diagnóstico profundo del estado de los cultivos de cada beneficiario; 2) acompañamiento técnico según las necesidades de cada productor; 3) capacitaciones en buenas prácticas de poscosecha; 4) mejoramiento de las estructuras de beneficio en finca; 5) charlas con entidades del sector, y 6) visitas a comercializadores y exportadores de cacao, entre otros. Adicionalmente, se asistió al Salón del Chocolate en París con una productora de Landázuri.</p> <p>Como una de las actividades no esperadas del proyecto se produjeron 3.500 chocolatinas elaboradas con el cacao de los productores, el cual se transformó en una reconocida fábrica de chocolates del país.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personalización de las intervenciones productivas de acuerdo con las necesidades y posibilidades de cada productor.</li> <li>Conocimiento técnico del ejecutor.</li> <li>Asistencia técnica frecuente.</li> <li>Entrega de insumos acompañada de fortalecimiento productivo.</li> <li>Validación participativa de procesos.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de estrategia comercial que permita materializar mejoras productivas.</li> <li>La implementación enfrenta problemas de coordinación entre las entidades que participan en los proyectos.</li> </ul>
<p><b>9.2.</b> <b>Ejecutor:</b> gremios (1) <b>Financiador:</b> sector privado (1).</p>	<p><b>Municipios:</b> San Vicente de Chucurí, Zapatoca, Betulia, Lebrija y Girón (Santander)</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer actividades productivas y generar oportunidades laborales en el sector agropecuario (mediante la tecnificación de cultivos de cacao), para la población residente en la zona de influencia de una central hidroeléctrica.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 255 Familias productoras de cacao.</p> <p><b>Período:</b> 2015-2019</p> <p><b>Productos:</b> Cacao.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención parcial de corto plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad y no es parte de un proceso.</p>	<p>Este proyecto se derivó de una primera intervención en el 2011 por parte de las entidades participantes a 393 familias cacaoteras de la zona. El objetivo era mejorar temas de saneamiento básico con baterías sanitarias en las zonas de influencia de la central hidroeléctrica. Para tal fin, el ejecutor realizó un censo social y productivo a 400 familias.</p> <p>En el 2015, y con este antecedente, el ejecutor desarrolló el proyecto actual que beneficia a 255 familias y ha intervenido 542,5 hectáreas. El proyecto tiene esquemas de apoyo productivo, socioempresarial y ambiental. El apoyo productivo, el componente más fuerte, fortalece a los productores en prácticas de cosecha y poscosecha de cacao brindando asistencia técnica en finca y capacitaciones.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica frecuente.</li> <li>Conocimiento técnico del ejecutor.</li> <li>Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>Personalización de las intervenciones productivas de acuerdo con las necesidades y posibilidades de cada productor.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de estrategia comercial que permita materializar mejoras productivas.</li> <li>Entrega de insumos sin fortalecimiento de capacidades y sin estar sujeta al cumplimiento de metas</li> <li>Faltan mecanismos de seguimiento al cumplimiento de metas de los productores.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>10.</b> <b>Ejecutor:</b> otros (1). <b>Financiador:</b> ONG (2). <b>Miembros:</b> asociaciones de productores (7).</p>	<p><b>Municipios:</b> Pasto, Túquerres, Puerres, Contadero, Guaitarilla y Gualmatán (Nariño).</p> <p><b>Objetivo:</b> consolidar una comercializadora de segundo piso para estructurar alianzas comerciales con grandes superficies compradoras de hortalizas en el suroccidente del país. Así la empresa permite a los productores recortar eslabones de intermediación y llegar directamente a los hipermercados. La empresa apoya también los procesos de planificación productiva y de gestión empresarial.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 50 familias asociadas, 30 proveedores independientes.</p> <p><b>Período:</b> 2009-a día de hoy</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención participativa desde la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La comercializadora de segundo piso se fundó en 2009 por decisión de los productores beneficiarios, apoyados por la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) de la región con el fin de consolidar los procesos productivos y comerciales iniciados por una ONG que trabajó en la zona. También, se buscó fortalecer la relación entre las asociaciones productoras de frutas y hortalizas y los hipermercados en las zonas de abastecimiento logístico del suroccidente del país (Cali).</p> <p>La empresa de segundo piso trabaja con transportadores locales que recogen los productos empacados, limpios y preparados en cada asociación con una periodicidad fija (cada dos días). Por su parte, las asociaciones de base se encargan de hacer un proceso completo de producción escalonada (para garantizar una oferta permanente), poscosecha y empacado, y de marcar sus productos con los requisitos de cada cliente.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de vínculos comerciales a partir de una relación estrecha entre distintos eslabones de la cadena de valor.</li> <li>Identificación de mercados objetivo según la demanda de mercado y la capacidad productiva de las asociaciones.</li> <li>Diseño de acuerdos comerciales con plazos de pago acordes con las necesidades de liquidez de productores.</li> <li>Reducción de márgenes de intermediación.</li> <li>Diversificación de socios comerciales.</li> <li>Diseño de estrategia comercial teniendo en cuenta la capacidad productiva de las asociaciones o de los productores.</li> <li>Fortalecimiento de la capacidad productiva con enfoque comercial.</li> <li>Relaciones cercanas entre agentes a lo largo de la cadena.</li> <li>Libertad para que los productores les vendan a clientes fuera de asociación.</li> <li>Fomento de procesos asociativos con enfoque de generación de economías de escala.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> <li>El entorno es propenso a alteraciones del orden público y el proyecto no contempla una articulación con el Estado para reducir este riesgo.</li> <li>La comercialización depende de esquemas de responsabilidad social empresarial o iniciativas filantrópicas.</li> </ul>
<p><b>11.</b> <b>Ejecutor:</b> otros (1), ONG (1). <b>Financiador:</b> ONG (1).</p>	<p><b>Municipios:</b> La Unión, Buesaco, Taminango, La Florida, Consacá, Sandoná, San Pedro de Cartago y Arboleda (Nariño).</p> <p><b>Objetivo:</b> vigorizar la competitividad cafetera del departamento con la finalidad de fortalecer a los agricultores que tradicionalmente se han dedicado al cultivo.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 3.000 productores (en diferentes proyectos).</p> <p><b>Período:</b> 2004-2019</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>El proceso de producir un café de alta calidad en la zona norte de Nariño está constituido por la unión de una serie de actores institucionales, académicos, gubernamentales y de las ONG alrededor del mejoramiento de las condiciones de vida e ingresos de los productores de café, ante la posibilidad de desarrollar una cadena con alto potencial competitivo en mercados nacionales e internacionales.</p> <p>Los proyectos buscan mejorar las posibilidades de comercialización del café de alta calidad y, al fortalecer los mecanismos de diferenciación del café corriente y el premium, reducir costos de producción mediante una renovación de cultivos y mejores prácticas de cosecha y poscosecha, certificaciones en BPA, y la diversificación productiva en finca.</p> <p>Más recientemente, los proyectos comenzaron a desarrollar una estrategia de comercialización y pago de precios justos.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la capacidad productiva con enfoque comercial.</li> <li>Articulación con actores del territorio alrededor de un objetivo común.</li> <li>Incursión en nichos de mercados.</li> <li>Creación de vínculos comerciales a partir de una relación estrecha entre distintos eslabones de la cadena de valor.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuellos de botella en empoderamiento local para acceder a bienes públicos locales.</li> <li>Estrategias de sostenibilidad débiles.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>12.</b> <b>Ejecutor:</b> sector privado (1) <b>Financiado:</b> sector privado (3), ONG (1), sector público (1)</p>	<p><b>Municipios:</b> Gamboa (Tolima); Viotá (Cundinamarca).</p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer productivamente asociaciones de pequeños agricultores en temas de calidad y producción orgánica teniendo en cuenta la rentabilidad del negocio.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> siete asociaciones de pequeños productores.</p> <p><b>Período:</b> 2002-a día de hoy.</p> <p><b>Productos:</b> mango, piña, uchuva, pitahaya, banano, panela y cacao.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>Esta iniciativa consiste en el trabajo de una empresa de capital privado que transforma, comercializa y exporta fruta orgánica deshidratada, la cual compra a pequeños agricultores. Tienen siete líneas de productos: mango, piña, uchuva, pitahaya, banano, panela y cacao. Para cada uno, cuentan con una asociación de agricultores que proveen producto en seis departamentos.</p> <p>La empresa cuenta con dos principios básicos: comercio justo y producción orgánica. Por ello trabaja de cerca con las asociaciones para asegurar la producción limpia y establecer los precios de compra de cada producto. La organización brinda asistencia técnica, acompañamiento organizacional y empresarial y apoyo económico a los agricultores.</p> <p>Actualmente, con recursos propios lograron que 203 ha fueran certificadas como orgánicas y han vinculado a cerca de 400 familias en el proceso de abastecimiento.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones cercanas entre agentes a lo largo de la cadena.</li> <li>• Diseño de acuerdos formales con plazos de pago acordes con las necesidades de liquidez de los productores.</li> <li>• Implementación de esquemas alternativos de financiación a través de aliados comerciales.</li> <li>• Generación de demanda en mercados especializados.</li> <li>• Acuerdos de garantía de compra.</li> <li>• Fortalecimiento de la capacidad productiva con enfoque comercial.</li> <li>• Acompañamiento de largo plazo.</li> <li>• Reducción de márgenes de intermediación.</li> <li>• Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de las asociaciones.</li> <li>• Fomento de procesos asociativos con enfoque de generación de economías de escala.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos productivos, comerciales y de gestión dependen de la presencia del ejecutor o empresa.</li> </ul>
<p><b>13.</b> <b>Ejecutor:</b> sector privado (1) <b>Financiado:</b> sector privado (1), sector público (1)</p>	<p><b>Municipios:</b> Envigado y Carmen de Viboral (Antioquia).</p> <p><b>Objetivo:</b> transformar la producción y el consumo de vegetales en Colombia para atender la demanda local y especializada de estos productos.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> siete pequeños productores.</p> <p><b>Período:</b> 2014-a día de hoy.</p> <p><b>Productos:</b> microvegetales, mezcla de hojas, flores comestibles, brotes.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención parcial de mediano plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>Esta iniciativa consiste en el trabajo de una empresa familiar que produce y comercializa brotes, microvegetales, mezcla de hojas y flores comestibles a restaurantes, grandes superficies y por pedido individual. Además, genera treintinueve empleos formales rurales.</p> <p>La empresa inició comprando el 50% de lo que vendían a pequeños productores apoyados por un proyecto de una entidad pública municipal. Sin embargo, redujo el número de agricultores con los que trabajaba por incumplimiento en la entrega de pedidos.</p> <p>Hoy en día, el 5% de la producción que la empresa comercializa lo compra a siete pequeños agricultores, algunos empleados por la empresa. Regularmente compra microvegetales y flores, y presta asistencia técnica cada vez que los productores lo requieren.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones cercanas entre agentes a lo largo de la cadena.</li> <li>• Reducción de márgenes de intermediación.</li> <li>• Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de los productores.</li> <li>• Incursión en nichos de mercados.</li> <li>• Fortalecimiento de la capacidad productiva con enfoque comercial.</li> <li>• Diseño de acuerdos formales con plazos de pago acordes con las necesidades de liquidez de los productores</li> <li>• Desarrollo de marca e innovación de producto.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos para continuar con la iniciativa.</li> <li>• Diagnóstico o procesos de selección de participantes deficiente o no acorde con los objetivos del proyecto.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>14.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiado:</b> sector privado (2).</p>	<p><b>Municipios:</b> Yondó, Caracolí, Remedios, Maceo, Yalí, Vegachí, San Roque, Puerto Berrio y Yolombó (Antioquia); Girón (Santander).</p> <p><b>Objetivo:</b> siembra de cacao que busca generar espacios de desarrollo rural incluyente para agricultores pequeños y medianos al brindarles el servicio de asistencia técnica y de producción de material vegetal de cacao, plátano y maderables.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 55 familias.</p> <p><b>Período:</b> 2011-a día de hoy.</p> <p><b>Productos:</b> cacao.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad y parte de un proceso.</p>	<p>La iniciativa comenzó con la creación de un fondo de capital privado liderado por una importante empresa transformadora y comercializadora de chocolate para apoyar la siembra del cacao en Antioquia y así generar una alternativa productiva de generación de ingresos para 55 familias en 624 ha de cacao sembradas.</p> <p>La ONG presta asistencia técnica grupal y finca a finca, apoyo social (p. e.: gestión de recursos para mejoramiento de vivienda, dotación de trabajo, etc.), y acompañamiento empresarial (p. e.: capacitación para llevar registro de producción, costos y gastos, etc.).</p> <p>El proyecto consiste en que el agricultor pone como contrapartida su tierra y trabajo, y el fondo paga a los productores por actividad realizada, según lo indicado por la ONG. Asimismo, el fondo hace inversión en finca (p. e.: en estructuras de beneficio, adecuación de la tierra, semillas, insumos, etc.) y el productor retorna la inversión en grano.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica frecuente.</li> <li>Asistencia técnica con el establecimiento y con seguimiento de compromisos.</li> <li>Entrega de insumos acompañada de fortalecimiento productivo.</li> <li>Articulación con el sector privado mediante fondos de inversión.</li> <li>Acompañamiento de largo plazo.</li> <li>Complementariedad de fortalecimiento productivo con acompañamiento social.</li> <li>Personalización de intervenciones productivas de acuerdo con las necesidades y posibilidades de cada productor y cada asociación.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto riesgo operativo.</li> </ul>
<p><b>15.</b> <b>Ejecutor:</b> sector privado (1). <b>Financiado:</b> sector privado (1), sector público (1). <b>Compradores:</b> restaurantes, empresas comercializadoras de alimentos.</p>	<p><b>Municipios:</b> El Placer y Valle del Guamuez (Putumayo).</p> <p><b>Objetivo:</b> comercializar, a precio justo, los productos de las palmas açai y de chontaduro (palmito y frutos), mediante un sistema que garantiza la sostenibilidad de los cultivos y los bosques. Lo anterior se logra en asociación con las comunidades afrocolombianas, indígenas y campesinas de la región.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 46 asociados de una cooperativa productora de palmito.</p> <p><b>Período:</b> 2015-a día de hoy.</p> <p><b>Producto:</b> palmito de chontaduro y açai.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b> 1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La iniciativa consiste en el trabajo mancomunado de una empresa privada y una cooperativa de productores de palmito en el Putumayo. La empresa comercializa a precio justo y estable palmito en los ámbitos nacional e internacional a restaurantes, grandes superficies, tiendas especializadas y comercializadoras. La cooperativa de productores envía seis toneladas de producto a la empresa y es uno de los principales proveedores de Putumayo.</p> <p>La empresa ha generado una relación cercana con la cooperativa después de ingentes esfuerzos por recuperar la confianza en el cultivo y en su comercialización, tras la frustración ocasionada en procesos anteriores.</p> <p>La empresa también brinda facilidades para el acceso a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crédito: con certificado garantía de compra como colateral con bancos.</li> <li>Insumos: periódicamente se descuenta del valor de compra el costo de fertilizantes producidos con residuos orgánicos de la planta.</li> <li>Tierra: con la transferencia de un terreno para el cultivo del palmito, a cambio de palmito. Éste se divide, y se le transfiere un título a cada productor de la cooperativa.</li> <li>Facilidades de acceso a capital de trabajo.</li> <li>Apoyo económico al vivero local.</li> <li>Formación de un técnico local como especialista en palmito, que no existe en el territorio. Prácticas orgánicas.</li> </ul>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos de garantía de compra.</li> <li>Asistencia técnica con enfoque territorial.</li> <li>Uso de compromisos de garantía de compra para el acceso a crédito.</li> <li>Diseño de acuerdos formales con plazos de pago acordes con las necesidades de liquidez de los productores.</li> <li>Acuerdos de comercialización flexibles que se ajustan a las necesidades de los productores y compradores y constituyen un proceso de generación de confianza.</li> <li>Implementación de esquemas alternativos de financiación mediante aliados comerciales.</li> <li>Relaciones cercanas entre agentes a lo largo de la cadena.</li> <li>Fomento de procesos asociativos con enfoque de generación de economías de escala.</li> <li>Articulación con actores del territorio alrededor de un objetivo común.</li> <li>Incurción en nicho de mercado.</li> <li>Acompañamiento a largo plazo.</li> <li>Conocimiento del territorio por parte del ejecutor.</li> <li>Reducción de márgenes de intermediación.</li> <li>Acceso a tierra orientada a dejar capacidad instalada en las comunidades para el fortalecimiento sostenido de los procesos productivos.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos productivos, comerciales y de gestión dependen de la presencia del ejecutor o empresa.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>16.</b> <b>Ejecutor:</b> otros (1). <b>Financiado:</b> ONG (1), cooperación internacional (1).</p>	<p><b>Municipios:</b> Socotá (Boyacá).</p> <p><b>Objetivo:</b> generar sostenibilidad económica, ambiental y social con el apoyo financiero a organizaciones de base.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 220 asociados al fondo.</p> <p><b>Período:</b> 2012-a día de hoy.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención parcial de mediano plazo. 2) Intervención participativa desde la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>El proyecto consiste en el apoyo y financiamiento de un fondo de microcrédito, gestionado por una asociación de campesinos, por parte de una fundación del sector privado. Esta desarrolla actividades de finanzas solidarias y pertenece a una agrupación mayor que se extiende por todo el país.</p> <p>La fundación entregó, en dos desembolsos, 50 millones de pesos que la asociación debe pagar en un plazo de tres años con un interés anual del 6,17%.</p> <p>La fundación realizó un diagnóstico, formuló una herramienta y desde 2014 comenzó a capacitar a los miembros que dirigen el fondo.</p> <p>La asociación ya contaba con un fondo de crédito para sus asociados antes de la entrada de la fundación a la zona. Sin embargo, sus procedimientos no estaban estandarizados y tampoco contaban con las herramientas tecnológicas y el conocimiento necesario para evaluar y calificar a los postulantes.</p> <p>Los créditos que ahora aprueba el comité directivo del fondo están destinados a financiar actividades productivas y de emprendimiento. Prestan a una tasa de interés del 2% y también reciben ahorros de los asociados.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de financiamiento desde lo local mediante fondos rotatorios.</li> <li>• Flexibilidad para hacer ajustes sobre la marcha.</li> <li>• Acompañamiento de largo plazo.</li> <li>• Fortalecimiento de la confianza entre los miembros de la comunidad.</li> <li>• Diseño de normas de funcionamiento de las asociaciones acorde con el territorio.</li> <li>• Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Financiamiento de capital de trabajo complementado con estrategias de sostenibilidad para fortalecimiento asociativo.</li> <li>• Gradualidad de la intervención de acuerdo con los procesos de las comunidades y a las necesidades que surgen sobre la marcha.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recarga de responsabilidades en los líderes.</li> <li>• Los procesos de gestión dependen de la presencia del ejecutor y no hay una estrategia de salida definida.</li> </ul>
<p><b>17.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiado:</b> cooperación internacional (3), sector privado (6), ONG (2), otros (1), sector público (1).</p>	<p><b>Departamentos:</b> Córdoba, Sucre, Bolívar, Atlántico, Magdalena, La Guajira, Cesar, Antioquia, Cundinamarca y Santander.</p> <p><b>Objetivo:</b> mejorar la producción, ingresos, conocimientos, convivencia y medioambiente de las comunidades rurales mediante el trabajo en las áreas tecnológica, organizativa y empresarial.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> pequeños productores.</p> <p><b>Período:</b> 1996-a día de hoy.</p> <p><b>Productos:</b> plátano, ñame, cacao, ajonjolí, yuca, papa, aguacate, entre otros.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención participativa desde la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La iniciativa comienza con el trabajo de una ONG fundada en 1996 gracias a un programa de biotecnología agropecuaria financiado por una embajada europea. La ONG está conformada por una red de organizaciones de pequeños productores, de los sectores público, privado y de la cooperación internacional. Su estrategia de intervención se basa en una metodología de innovación rural participativa.</p> <p>El objetivo es generar empoderamiento en las comunidades rurales y disminuir la intervención progresivamente. Tiene cuatro componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo organizativo.</li> <li>- Empoderamiento personal.</li> <li>- Desarrollo tecnológico.</li> <li>- Apoyo empresarial.</li> </ul> <p>Se desarrolla en tres etapas: 1) diagnóstico y elaboración de hoja de ruta; 2) consolidación de procesos comunitarios y asociativos, y 3) gestión del desarrollo propio y la proyección territorial.</p> <p>Como parte de su metodología conforman grupos y ejercicios comunitarios alrededor de un tema de investigación o de un producto común: grupos participativos locales y núcleos de investigación participativa.</p> <p>Las organizaciones creadas y miembros de la ONG reciben asistencia técnica y apoyo de esta en el desarrollo de los proyectos.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de equipos e infraestructura orientada a dejar capacidad instalada en las comunidades para el fortalecimiento sostenido de los procesos productivos.</li> <li>• Generación participativa de conocimiento.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>• Fomento de procesos asociativos endógenos.</li> <li>• Desarrollo de prácticas productivas acordes con el territorio.</li> <li>• Apropiación local de las metodologías.</li> <li>• Diagnóstico previo.</li> <li>• Acompañamiento de largo plazo.</li> <li>• Cercanía del ejecutor con el territorio.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> <li>• Productores se ven expuestos a riesgos de mercado sin estrategias de mitigación.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>17.1.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1), sector privado (2).</p>	<p><b>Municipio:</b> Repelón (Atlántico).</p> <p><b>Objetivo:</b> acompañar y fortalecer el proceso de una asociación de productores en desarrollo organizativo, empoderamiento, mejoramiento tecnológico y emprendimiento participativo rural.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> productores de plátano.</p> <p><b>Período:</b> 1993-a día de hoy.</p> <p><b>Productos:</b> plátano, ñame, papaya, limón y guayaba.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención participativa desde la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La ONG apoyó a la asociación de productores en diferentes áreas según su metodología de acompañamiento, en la que se desarrollaron las siguientes actividades en tres convenios:</p> <p>Convenio 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo participativo local para investigación en semillas limpias.</li> <li>- Mapeo regional de cultivos con distintas entidades.</li> <li>- Seminarios con invitados internacionales.</li> <li>- Desarrollo de parcelas evaluativas.</li> <li>- Formación de multiplicadores.</li> </ul> <p>Convenio 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minilaboratorio para análisis de tierra.</li> <li>- Formalización de la cooperativa.</li> </ul> <p>Convenio 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler de transporte propio para evitar intermediación.</li> <li>- Fortalecimiento de procesos internos con capacitaciones.</li> <li>- Elaboración del Plan de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial del municipio.</li> </ul>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de equipos e infraestructura orientada a dejar capacidad instalada en comunidades para fortalecimiento sostenido de los procesos productivos.</li> <li>• Generación participativa de conocimiento.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>• Fomento de procesos asociativos endógenos.</li> <li>• Desarrollo de prácticas productivas acordes con el territorio.</li> <li>• Identificación de mercados objetivo de acuerdo con demanda de mercado y la capacidad productiva de la asociación.</li> <li>• Reducción de márgenes de intermediación.</li> <li>• Cooperación con academia y centros de investigación.</li> <li>• Gradualidad de la intervención de acuerdo con los procesos de las comunidades y con las necesidades que surgen sobre la marcha.</li> <li>• Apropiación local de las metodologías.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> <li>• Productores se ven expuestos a riesgos de mercado sin estrategias de mitigación.</li> </ul>
<p><b>17.2.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1), sector privado (1), otros (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> San Jacinto (Bolívar).</p> <p><b>Objetivo:</b> acompañar y fortalecer el proceso de una asociación de productores de ñame en desarrollo organizativo, empoderamiento, mejoramiento tecnológico y emprendimiento participativo rural.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 25 productores.</p> <p><b>Período:</b> 1997-a día de hoy.</p> <p><b>Productos:</b> ñame, yuca, fríjol, berenjena y maíz.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención participativa desde la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La ONG apoyó a la asociación de productores de San Jacinto en diferentes áreas según su metodología de acompañamiento, en la que se desarrollaron las siguientes actividades en tres fases:</p> <p>Primera fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un grupo participativo local.</li> <li>- Creación de un núcleo de investigación participativa para ñame y yuca.</li> <li>- Capacitaciones en crecimiento personal, resolución de conflictos, generación de confianza y temas organizativos.</li> </ul> <p>Segunda fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalización de la asociación.</li> <li>- Formulación y gestión de proyectos con diferentes actores.</li> <li>- Fortalecimiento de capacidad de gestión de la asociación.</li> <li>- Construcción y puesta en funcionamiento de un laboratorio de biotecnología de bajo costo.</li> </ul> <p>Tercera fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación e implementación de proyectos por cuenta propia.</li> <li>- Creación de fondos para comercialización y microcréditos.</li> <li>- Participación en ferias y ruedas de negocios.</li> <li>- Integración al Grupo de Diálogo Andino y viajes a distintos países.</li> <li>- Capacitaciones con líderes multiplicadores y réplica en otras organizaciones.</li> </ul>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de equipos e infraestructura orientada a dejar capacidad instalada en las comunidades para el fortalecimiento sostenido de los procesos productivos.</li> <li>• Generación participativa de conocimiento.</li> <li>• Cooperación con academia y centros de investigación.</li> <li>• Desarrollo de prácticas productivas acordes con el territorio.</li> <li>• Fortalecimiento de la confianza entre los miembros de la comunidad.</li> <li>• Diseño de normas de funcionamiento de las asociaciones acordes con el territorio.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante capacitaciones en gestión y comercialización.</li> <li>• Fomento de procesos asociativos endógenos.</li> <li>• Gradualidad de la intervención de acuerdo con los procesos de las comunidades y con las necesidades que surgen sobre la marcha.</li> <li>• Apropiación local de las metodologías.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> <li>• Productores se ven expuestos a riesgos de mercado sin estrategias de mitigación.</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>17.3.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1). <b>Financiador:</b> cooperación internacional (1), sector privado (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Moñitos (Córdoba). <b>Objetivo:</b> acompañar el proceso de creación de una comercializadora de plátano mediante el fortalecimiento en desarrollo organizativo, empoderamiento, mejoramiento tecnológico y emprendimiento participativo rural a asociaciones de productores de plátano.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> cuatro asociaciones de plátano de Córdoba.</p> <p><b>Período:</b> 2014-a día de hoy.</p> <p><b>Producto:</b> plátano.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención participativa desde la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La consolidación de una comercializadora de plátano en el departamento está en proceso y viene impulsada y acompañada por la ONG ejecutora. Se han realizado distintas actividades para lograr su objetivo como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Conformación de un comité de trabajo para formular soluciones a cuellos de botella de comercialización.</li> <li>· Se escogieron cuatro asociaciones de plátano de la zona para el comité.</li> <li>· Formulación de proyectos, lo que derivó en el apoyo de una importante fundación del sector privado.</li> <li>· Diagnóstico para medir capacidad organizativa de las cuatro asociaciones.</li> <li>· Creación de un núcleo de investigación participativa en comercialización.</li> </ul>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante desarrollo de capacidades.</li> <li>• Identificación de mercados objetivo de acuerdo con la demanda de mercado y la capacidad productiva de las asociaciones o productores.</li> <li>• Generación participativa del conocimiento.</li> <li>• Apropiación local de las metodologías.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables que afectan el rendimiento de los cultivos y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> </ul>
<p><b>17.4.</b> <b>Ejecutor:</b> ONG (1), otros (1). <b>Financiador:</b> sector público (1), cooperación internacional (1), sector privado (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Tierralta (Córdoba).</p> <p><b>Objetivo:</b> acompañar y fortalecer el proceso de una organización de productores para la producción de cacao de calidad mediante la metodología de Innovación Rural Participativa (IRP).</p> <p><b>Beneficiarios:</b> 93 asociados productores de cacao.</p> <p><b>Período:</b> 2015-2019.</p> <p><b>Producto:</b> cacao.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención integral de largo plazo. 2) Intervención participativa desde la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>La ONG apoyó la asociación de productores de cacao en diferentes áreas según su metodología de acompañamiento, en la que se desarrollaron las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Investigación participativa para la producción de cacao especiales y orgánicos.</li> <li>· Apoyo a la participación en los concursos de Cacao de Oro.</li> <li>· Entrega de capital de trabajo para proceso comercial en mercados nacionales.</li> <li>· Desarrollo de nuevos mercados.</li> <li>· Fortalecimiento de la asociación en gestión financiera interna.</li> <li>· Empoderamiento de la organización ante la institucionalidad local y nacional.</li> <li>· Capacitación y apoyo de multiplicadores para el fortalecimiento de otros procesos.</li> <li>· Generación de alianzas para el monitoreo de la calidad con gremios y entidades internacionales.</li> <li>· Acompañamiento técnico productivo a los productores y sus hijos.</li> </ul>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación participativa de conocimiento.</li> <li>• Desarrollo de prácticas productivas acordes con el territorio.</li> <li>• Empoderamiento de las asociaciones mediante el desarrollo de capacidades.</li> <li>• Diversificación de socios comerciales.</li> <li>• Identificación de mercados objetivo de acuerdo con la demanda de mercado y la capacidad productiva de las asociaciones o productores.</li> <li>• Incursión en nichos de mercado.</li> <li>• Diseño del proyecto enfocado en el fortalecimiento de procesos comunitarios preexistentes.</li> <li>• Apropiación local de las metodologías.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recarga de responsabilidades en los líderes.</li> <li>• Limitaciones al acceso de financiamiento por figura jurídica</li> </ul>

Cuadro A1.1 (continuación)  
Resumen de estudios de caso

Estudio de caso	Características	Descripción de actividades	Factores positivos/negativos
<p><b>18.</b> <b>Ejecutor:</b> sector privado (1). <b>Financiador:</b> sector privado (1).</p>	<p><b>Municipio:</b> Toca (Boyacá).</p> <p><b>Objetivo:</b> atacar la pobreza rural mediante la intervención en los individuos, las familias, comunidades, y en la cadena de valor agrícola para generar desarrollo rural y mejores ingresos que permitan superar la condición de vulnerabilidad socioeconómica de millones de pobladores rurales.</p> <p><b>Beneficiarios:</b> diez productores de papa.</p> <p><b>Período:</b> 2015-a día de hoy.</p> <p><b>Producto:</b> papa.</p> <p><b>Clasificación según tipologías:</b></p> <p>1) Intervención parcial de mediano plazo. 2) Intervención no participativa hacia la comunidad como parte de un proceso.</p>	<p>Esta iniciativa consiste en el trabajo de una empresa comercializadora de papa que inicia en 2013 un piloto de trabajo con agricultores en Une (Cundinamarca). Allí implementa una primera estrategia para apoyar productivamente a un grupo de papicultores y promover la creación de una asociación alrededor del cultivo de papa.</p> <p>En 2015 la empresa llega a Toca con una nueva estrategia de siembra asociativa, que consiste en:</p> <p>1) la inversión compartida entre la empresa y los agricultores (los productores ponen la tierra y la mano de obra; la empresa los insumos, la asistencia técnica, la comercialización y el transporte) y 2) la articulación con una asociación ya conformada.</p> <p>La empresa brinda asistencia técnica, acompañamiento social, transporte del producto y capacitaciones productivas a los participantes.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo de garantía de compra.</li> <li>• Flexibilidad para hacer ajustes sobre la marcha.</li> <li>• Asistencia técnica frecuente.</li> <li>• Generación de vínculos comerciales teniendo en cuenta la capacidad productiva de los agricultores.</li> <li>• Reducción de márgenes de intermediación.</li> </ul> <p><b>Factores negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos productivos, comerciales y de gestión dependen de la presencia del ejecutor y no hay una estrategia de salida definida.</li> <li>• Falta de desarrollo de capacidades comerciales y horizonte temporal de mediano plazo.</li> <li>• La incertidumbre sobre la salida del territorio no permite generar dinámicas de inversión y planificación productiva.</li> <li>• El proyecto se desarrolla en una región con variaciones climáticas considerables que afectan el rendimiento de los cultivos y no contempla mecanismos de suavizamiento.</li> <li>• El diseño del acompañamiento es muy costoso-intensivo para Campo Vivo en el sentido que ésta absorbe los costos y riesgos del proyecto.</li> <li>• El proyecto no genera una dinámica de empoderamiento comunitario.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2

### Cuadros y tablas adicionales

Para complementar el proceso de recolección de información y generar espacios comunes de discusión alrededor de lecciones aprendidas, se organizaron dos eventos en los que participaron miembros de organizaciones pertinentes para el objetivo de la investigación. A continuación se especifican los detalles de cada uno:

#### Cuadro A2.1

##### Descripción de la organización de eventos como método de recolección de información

	Foro sobre experiencias de agricultura familiar	Foro sobre elementos metodológicos del acompañamiento a agricultores familiares
Fecha	15 de diciembre de 2017	3 de julio de 2018
Locación	Bogotá	Sede de la Federación Nacional de Cacaoteros en Rionegro (Santander)
Objetivo	Fomentar la discusión en torno a la pregunta orientadora: ¿Cuáles factores de éxito o fracaso ha identificado en los programas que conoce?	Presentar resultados preliminares del estudio y fomentar la discusión en torno a las siguientes preguntas orientadoras: ¿Conocen experiencias en manejo de riesgo (climático, de mercado, político)? ¿Tienen recomendaciones sobre aspectos que se deben tener en cuenta en el diseño de contratos entre productores y compradores? ¿Cómo se debe distribuir el riesgo? ¿Tienen recomendaciones sobre aspectos que se deben tener en cuenta en las estrategias de salida? ¿Existen territorios sobreintervenidos? ¿Cuáles mecanismos de coordinación entre ejecutores se deberían poner en práctica? La evidencia sugiere que la implementación por parte de la sociedad civil es más eficaz, pero ¿cómo debe intervenir el Estado? ¿Qué factores regulatorios y fiscales crearían un marco ideal para promover la asociatividad y el cooperativismo?
Asistentes	Expertos del sector; representantes de fundaciones empresariales, ONG, gremios, investigadores, cooperación internacional; asesores de proyectos, entre otros.	Expertos del sector; representantes de fundaciones empresariales, ONG, gremios, investigadores, la cooperación internacional, universidades, productores, líderes de asociaciones, entre otros.

Nota: el detalle sobre el desarrollo de los dos eventos se encuentra consignado en dos relatorías, no incluidas en este documento.

Fuente: elaboración de los autores.

## Anexo 3

### Lista de abreviaturas

**ACFC:** agricultura campesina, familiar y comunitaria

**ADEL:** agencias de desarrollo económico local

**ADR:** Agencia de Desarrollo Rural

**ANT:** Agencia Nacional de Tierras

**ART:** Agencia para la Renovación del Territorio

**BCG:** Boston Consulting Group

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**BPA:** buenas prácticas agrícolas

**CEDE:** Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico

**CIAT:** Centro Internacional de Agricultura Tropical

**CNA:** Censo nacional agropecuario

**Corpoica:** Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria

**DRI:** desarrollo rural integrado

**ELCA:** Encuesta longitudinal colombiana

**Epsagro:** entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica directa rural

**ESAL:** entidades sin ánimo de lucro

**FAG:** Fondo Agropecuario de Garantías

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

**Finagro:** Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario

**ICA:** Instituto Colombiano Agropecuario

**Incoder:** Instituto Colombiano de Desarrollo Rural

**Incora:** Instituto Colombiano de la Reforma Agraria

**MADR:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**Midas:** más inversión para el desarrollo alternativo sostenible

**MTC:** Misión para la Transformación del Campo

**ONG:** organización no gubernamental

**PAAP:** Programa de Apoyo a Alianzas Productivas

**Pademer:** Proyecto de Apoyo al Desarrollo de Microempresa Rural

**SAS:** sociedad por acciones simplificada

**SAT:** sociedades agrarias de transformación

**UAF:** unidad agrícola familiar

**Umata:** unidades municipales de asistencia técnica

**UPA:** unidad productora agropecuaria

**Usaid:** Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## Anexo 4

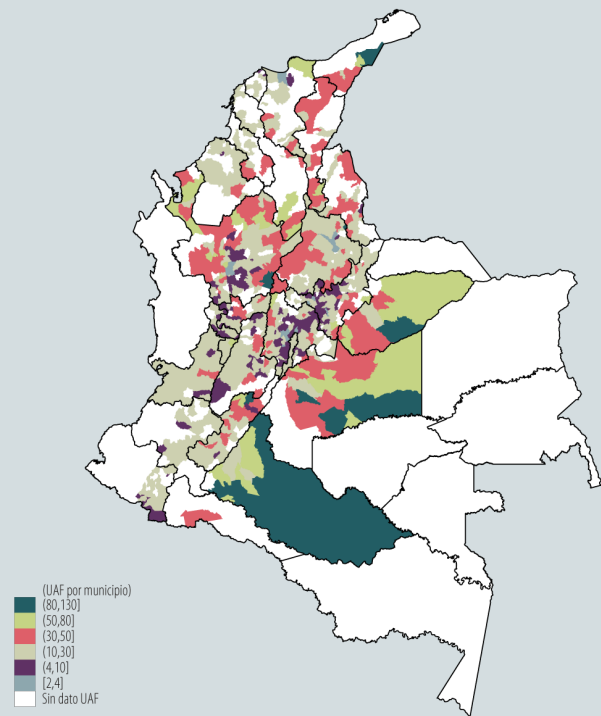
### Criterios alternativos para cuantificar la agricultura familiar en Colombia

El Recuadro 1 presenta los criterios cuantitativos que proponemos en este estudio para definir la agricultura familiar en Colombia. Estos criterios comprenden dos variables fundamentales para identificar en la información del CNA los hogares en la agricultura familiar: 1) tamaño UPA igual o inferior a una UAF promedio municipal, y 2) el 50% o más de los empleados permanentes de la UPA son miembros del hogar. El uso de la UAF promedio municipal como criterio de área máxima es conveniente, pues permite tener en cuenta diferencias geográficas que invalidan la comparabilidad directa entre extensiones de tierra en diferentes regiones del país, y hacen que criterios homogéneos de área máxima para todo el territorio nacional sean inapropiados. Se utiliza la UAF promedio municipal y no la UAF de zonas relativamente homogéneas, debido a la falta de información sobre estos valores para una parte importante del país. No obstante, la información de la UAF promedio municipal tampoco está disponible para todos los municipios del país, lo que imposibilita aplicar nuestra definición de agricultura familiar en algunas regiones. El Mapa A4.1 muestra los valores de la UAF promedio municipal para los distintos municipios y para las zonas en las que no se tiene información.

A continuación, se presenta un mapa de la concentración geográfica de UPA en agricultura familiar, si se utiliza un criterio de área máxima idéntico para todo el país y equivalente a 2,45 ha. En este caso, solo un 37,2% de las UPA en el CNA se clasifica como agricultura familiar, pues la UAF promedio municipal es superior a 2,5 ha en la mayoría de los municipios del país. Sin embargo, la concentración geográfica de la agricultura familiar presenta un patrón similar al que se observa al utilizar el criterio de UAF promedio municipal. Entre las diferencias que vale la pena destacar, hay una mayor concentración de fincas en agricultura familiar en algunos municipios de La Guajira y la Amazonia (Mapa A4.2).

Mapa A4.1.  
Unidad agrícola familiar promedio municipal

El mapa presenta los valores de la UAF promedio municipal para diferentes municipios con el fin de aplicar la definición de agricultura familiar propuesta en este estudio.

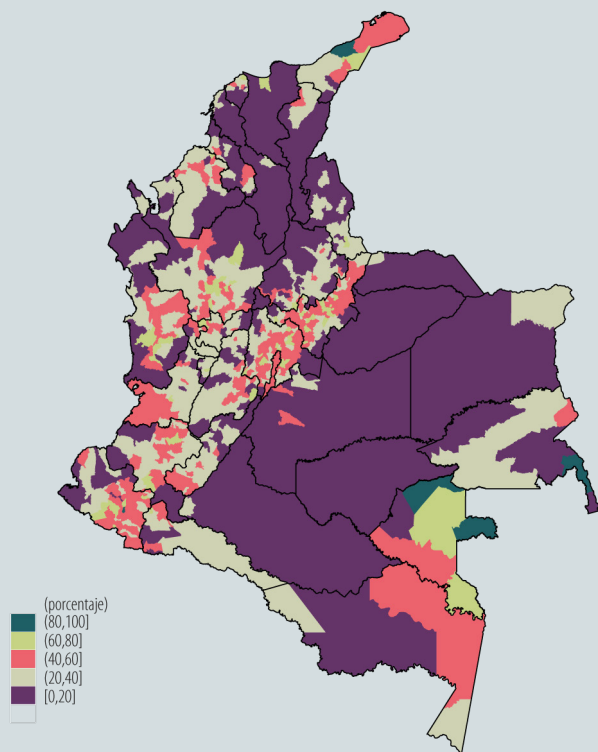


Nota: los departamentos y municipios que aparecen en blanco en el mapa indican que no se cuenta con la información sobre la UAF promedio municipal.

Fuente: CEDE (panel municipal); elaboración de los autores.

**Mapa A4.2.**  
**Porcentaje de UPA en agricultura familiar con criterio alternativo de área máxima**

Solo un 37,2% de las UPA en el CNA se clasifica como agricultura familiar cuando se toma un criterio de área máxima idéntico para todo el país y equivalente a 2,5 ha.



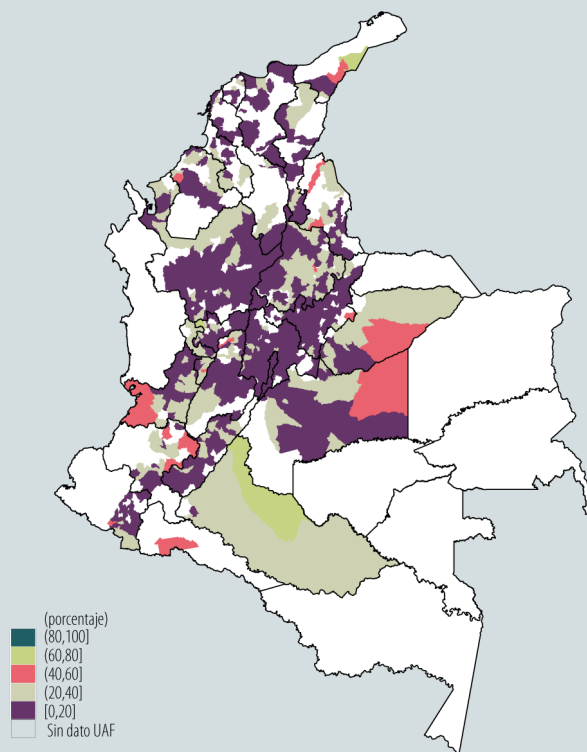
Nota: para clasificar las UPA en agricultura familiar se toma además de la información de tamaño, mano de obra y residencia del productor disponible en el CNA, la información de las UAF promedio municipal disponible en el Panel Municipal del CEDE de la Universidad de los Andes. El criterio máximo de área equivale al mínimo de la UAF promedio municipal en la muestra de municipios con información disponible (2,45 ha).

Fuentes: DANE (3.er CNA, 2014) y CEDE (panel municipal); elaboración de los autores.

Una de las diferencias entre los criterios propuestos en este estudio y los de la Resolución Ministerial 464 de 2017 tiene que ver con el requerimiento de que el productor resida dentro del perímetro de la unidad productora. En este estudio se decidió no adoptar dicho criterio por considerarlo demasiado restrictivo, pues excluye, sin razón, hogares que, por diferentes motivos, viven en asentamientos poblacionales de los municipios y veredas, pero cuya principal fuente de ingresos es la explotación de pequeñas fincas en las que utilizan, sobre todo, mano de obra familiar. En particular, cálculos a partir

**Mapa A4.3.**  
**Porcentaje de UPA en agricultura familiar con productor residente en los municipios del país**

Cuando se excluyen los hogares que no tienen productor residente en la unidad productora, la proporción de UPA en agricultura familiar cae especialmente en el centro del país y en algunos municipios del Caribe.



Nota: para clasificar las UPA en agricultura familiar se toma además de la información de tamaño, mano de obra y residencia del productor disponible en el CNA, la información de las UAF promedio municipal disponible en el Panel Municipal del CEDE de la Universidad de los Andes. Las áreas en blanco corresponden a los municipios para los que no está disponible esta información.

Fuentes: DANE (3.er CNA, 2014) y CEDE (panel municipal); elaboración de los autores.

del CNA sugieren que, si se excluyen las UPA que no tiene productor residente, la proporción de UPA en agricultura familiar cae, en especial, en el centro del país y en algunos municipios del Caribe.

Los cuadros A4.1 y A4.2 que se presentan a continuación muestran cómo cambian los cuadros 1 y 2 del texto cuando se tiene en cuenta el criterio productor residente en nuestra definición de agricultura familiar.

**Cuadro A4.1.**  
**Participación de actividades agrícolas y pecuarias por UPA en**  
**agricultura familiar-productores residentes**  
**(porcentaje)**

El porcentaje de productores que desarrolla actividades agrícolas y pecuarias varía cuando se tiene en cuenta el criterio de productor residente.

Panel A		Panel B	
Actividad agrícola	Agricultor familiar	Actividad pecuaria	Agricultor familiar
Hortaliza, tubérculo	51,6	Leche	28,9
Café	43,1	Bovino	18
Otros	38	Porcino	6,7
Frutas	26,5	Pesca	6,3
Cereales	19,2	Acuícola	3,1
Caña panelera	14,3	Avícola	1
Cacao	8,5		

Nota: en el panel A, la columna 2 presenta el porcentaje de agricultores familiares que cultiva el producto correspondiente de la columna 1 en el total de agricultores familiares que registran tener algún cultivo agrícola. El panel B se lee de igual manera. Este cuadro es análogo al Cuadro 1 en el texto principal e incluye como criterio adicional para definir UPA en agricultura familiar la condición de productor residente. Fuente: DANE (3.er CNA, 2014).

**Cuadro A4.2**  
**Participación de la agricultura familiar en los cultivos más**  
**comunes entre hogares campesinos con productores residentes**  
**(porcentaje)**

El porcentaje de agricultores familiares que siembran uno de los cultivos listados en la columna de *Actividad agrícola* cae considerablemente cuando se toma el criterio de productor residente.

Actividad agrícola	UPA
Cacao	29,7
Hortaliza, tubérculo	27,8
Cereales	26
Café	25,8
Frutas	25,7
Caña panelera	24,7
Cacao	8,5

Nota: UPA se refiere al porcentaje que los agricultores familiares representan dentro del número total de agricultores que tiene cada cultivo. Este cuadro es análogo al Cuadro 2 en el texto principal e incluye como criterio adicional para definir UPA en agricultura familiar la condición de productor residente. Fuente: DANE (3.er CNA, 2014).