



Invertir en la población rural

## **República de Colombia**

---

### **Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad**

#### **Informe de supervisión**

#### **Informe principal y apéndices**

Fechas de la misión: 2-13 de mayo de 2016

Fecha del documento: 17-May 2016

N.º del proyecto: [Introduzca el número del proyecto]

N.º de informe: [Introduzca el número del informe]

División de América Latina y el Caribe  
Departamento de Administración de Programas



## Índice

Acrónimos y siglas	5
A. Introducción	6
B. Evaluación general de la ejecución del Proyecto	6
C. Productos y efectos directos	8
D. Marcha de la ejecución del Proyecto	18
E. Aspectos fiduciarios	18
F. Sostenibilidad	21
G. Conclusión	21

## Lista de cuadros

Cuadro 1. Focalización social. Grupos interesados en Convocatorias del 2014	4
Cuadro 2. Grupos participantes en educación financiera	9
Cuadro 3. Avance de los grupos por ciclos de educación financiera	9

## Apéndices

Apéndice 1:	Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas	22
Apéndice 2:	Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos	27
Apéndice 3:	Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos	29
Apéndice 4:	Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS	31
Apéndice 5:	Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría	33
Apéndice 6:	Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación	39
Apéndice 7:	Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación	49

## Acrónimos y siglas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CCI	Corporación Colombiana para la Investigación Agropecuaria
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agrario
GOC	Gobierno de Colombia
IEA	Iniciativa Económica Asociativa
INCODER	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MOT	Mapa de Oportunidades Territoriales
PN	Plan de Negocio
PF	Perfil de incubadora
POA	Plan Operativo Anual
RIMS	Results and Impact Measurement System
S&E	Seguimiento y Evaluación
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SISBEN	Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales
TOP	Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad
UNC	Unidad Nacional de Coordinación
UT	Unidades Territoriales

## A. Introducción<sup>1</sup>

1. La Misión de Supervisión conjunta para el Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad (TOP) tuvo lugar del 2 al 13 de mayo de 2016, con la participación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Corporación Colombia Internacional (CCI), en coordinación con el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). La supervisión tuvo como objetivos: i) Analizar y valorar el grado de cumplimiento de las recomendaciones de las misiones de 2015 y 2016<sup>2</sup> y ii) Analizar y valorar el nivel de avance de ejecución del Plan Operativo Anual (POA) 2016 y su aporte en la ejecución global.

2. La Misión llevó a cabo diversas actividades para analizar los logros y discutir los resultados encontrados, entre ellas: revisión de la documentación del Proyecto, entrevistas con responsables de la coordinación, ejecución, seguimiento del Proyecto a nivel de la UNC y las Unidades Territoriales, visitas de campo para entrevistas con la población objetivo. En promedio se visitaron 24 organizaciones que han sido atendidas a través de Mapas de Oportunidades del Territorio (MOT), Iniciativas Económicas Asociativas (IEA) y educación financiera. Como actividad final se realizó una reunión de cierre con participación del Vice Ministro de Desarrollo Rural del MADR, el Director de Capacidades Productivas del MADR y el Asesor del Viceministro, delegado del MHCP, AECID, equipo FIDA y equipo UNC.

3. El FIDA agradece al Gobierno de Colombia y muy en especial a la Unidad Nacional de Coordinación del Proyecto (UNC) y las Unidades Territoriales (UT) de Montes de María, Cauca Andino y Cauca Pacífico, por la excelente coordinación y preparación de la misión y por el diálogo abierto y constructivo mantenido, así como a los otros socios del Proyecto (AECID, CCI) por su colaboración para lograr una ejecución eficaz.

## B. Evaluación general de la ejecución del Proyecto

4. **La Misión ratifica la pertinencia del Proyecto.** Se corroboran las observaciones de las misiones anteriores sobre la relevancia del Proyecto, al crear y reforzar las capacidades gerenciales, asociativas y productivas de la población rural pobre, para que se puedan generar ingresos y empleos en los territorios del área de intervención. El Proyecto responde claramente a las prioridades nacionales contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), especialmente para el proceso de paz y situación de post conflicto. Además, es vigente con las prioridades estratégicas del FIDA y AECID. La relevancia del Proyecto fue confirmada a nivel de los territorios, por su apoyo al empoderamiento económico y de organización del tejido social.

5. **El contexto político es favorable para la ejecución del Proyecto.** Se observa que el Proyecto se alinea adecuadamente a las recomendaciones efectuadas por la Misión para la Transformación del Campo Colombiano (Misión Rural)<sup>3</sup>, y puede ser un instrumento clave para ayudar a resolver la llamada “deuda histórica” con el campo en el contexto del proceso de paz, impulsando las capacidades productivas de comunidades rurales pobres que ayuden a transformar al sector rural en el motor económico y social del país. Resalta la transformación del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) en diferentes agencias (Desarrollo Rural, Tierras, Renovación del Territorio), a lo cual se recomienda dar seguimiento por parte de los socios del Proyecto, para valorar las posibles implicaciones en la implementación. A nivel nacional, el Proyecto es un instrumento de política para apoyar el proceso de paz y contribuir al desarrollo rural y reducción de la pobreza rural.

6. La Misión percibe que a pesar de las oportunidades de contexto y pertinencia estas no están siendo debidamente aprovechadas para impulsar la ejecución del Proyecto.

---

<sup>1</sup> Integrantes de la misión: Jesús Quintana, Coordinador de la Región Andina y Gerente para Colombia, LAC, FIDA, y Jefe de la Misión; Carmen Eugenia Morales, Coordinadora Técnica y Especialista en Seguimiento y Evaluación; Roberto Longo, Especialista Técnico Sénior para Organizaciones de Agricultores, PTA, FIDA; Natalya Khaloshina, Oficial Financiero, CFS, FIDA; Eduardo Muñoz, Especialista Fiduciario, y Julio Ricardo Hernández, Especialista en Servicios Financieros Rurales.

<sup>2</sup> Comprende: i) Misión de supervisión del 13-19 de enero de 2015; ii) Misión de evaluación de los avances en implementación del Proyecto del 1-13 de noviembre de 2015 y iii) Misión de Supervisión enero de 2016.

<sup>3</sup> *Misión para la Transformación del Campo. Saldar la deuda histórica con el campo.* DNP, 2015

7. **El ciclo del Proyecto.** La iniciativa del Proyecto comenzó en el 2011 con la autorización del país para un empréstito externo con el FIDA (CONPES 3709). La firma del Convenio de financiación (Préstamo I-801-CO y Préstamo E-10-CO), fue el 27 de setiembre de 2012 y de la Donación FIDA I-C-1360 el 17 de diciembre de 2012. La **efectividad** del Proyecto se obtuvo en diciembre de 2012, siendo la fecha de **terminación** el 31 de diciembre de 2017 y el **cierre financiero** el 30 de junio de 2018. A la fecha de esta supervisión, el Proyecto tiene una ejecución efectiva de 3.5 años (41 meses) del período de ejecución (60 meses), contado a partir de la efectividad. Sin embargo, el tiempo de ejecución es menor se toma en cuenta que el Proyecto, por un lado, ha requerido contar con habilitantes necesarios para su implementación como son: la creación del Marco Institucional del Proyecto (Resolución 000296 de 4 de setiembre de 2013), la conformación de la UNC en julio de 2013, el establecimiento de mecanismos para el acceso y asignación de recursos de cofinanciación y aprobación del Manual Operativo (Resolución 000251 del 29 de mayo de 2014) y la suscripción del contrato (286-2013) entre el MADR y la CCI para la administración financiera de los recursos. Por otro lado, el primer desembolso se recibió en febrero de 2014 y aunque se contaban con los recursos la ejecución fue baja por problemas en la gestión (suspensión de enero- marzo 2015, renuncia del Director y personal clave, menor disponibilidad de recursos por el ciclo presupuestario nacional, relacionamiento con CCI). Tomando en cuenta la fecha de efectividad, el Proyecto se encontraría en una **fase de sostenibilidad y salida**, por lo cual la Misión recomienda los socios tomen las decisiones, basados en un análisis profundo (Revisión de Medio Término, ejecución del 2016 y compromisos reales) sobre el futuro del Proyecto, incluyendo la posibilidad de una extensión de la fecha de terminación.

8. En la Misión de Supervisión de enero de 2015, el GOC y el FIDA reconocieron la existencia de una serie de dificultades de carácter organizativo y de gestión, que estaban ocasionando una baja ejecución. Por su parte la Misión de Supervisión de noviembre del mismo año, quien destaca de manera positiva los avances en la población beneficiaria, manifestó que la situación anteriormente identificada sobre la organización y gestión continuaba, y que de permanecer era improbable que el Proyecto lograra cumplir sus objetivos y generar los resultados e impactos esperados. Catorce meses después de la Misión de enero de 2015, esta Misión de Supervisión constata que los problemas de organización y gestión continúan siendo un cuello de botella en la ejecución y que adicionalmente, existen problemas asociados con su estrategia de ejecución y arreglos operativos que han sido trasladados a los grupos de la población objetivo, quienes pacientemente se encuentran a la espera de los beneficios prometidos por el Proyecto, desde el 2014. Lo anterior, es altamente crítico si se toma en cuenta que los avances de los grupos atendidos se encuentran en niveles muy bajos dentro del proceso de atención del Proyecto, teniendo sus iniciativas económicas, de fortalecimiento organizacional y asociativo y de desarrollo de capacidades técnicas y financieras muy poca sostenibilidad.

9. **Baja ejecución física y financiera.** Las principales actividades realizadas al 31 de marzo de 2016 han sido las inversiones en la promoción y convocatoria de grupos del 2014, donde se presentaron 18 450 familias, la preparación de los Mapas de Oportunidades Territoriales (MOT), la formulación de Iniciativas Económicas Asociativas (IEA) y Planes de Negocio (PN) y las actividades de capacitación en educación financiera iniciadas en el 2016. En total 15 248 familias (897 grupos) están participando en diferentes fases del proceso, donde 8 481 familias cuentan con los recursos (55.6%). Con respecto a la meta de familias con MOT, IEA, Perfil y PN el avance es de un 7.2%. Los componentes 2 y 3 muestran pocas actividades y resultados.

10. Al 31 de marzo de 2016 (tres años después de la entrada en vigor del Convenio, y a menos de dos años de su finalización), el Proyecto Capacidades Empresariales presenta un bajo avance en la ejecución financiera (6.0% del total del presupuesto). El porcentaje desembolsado del préstamo de FIDA es de 8.37% y del Fondo Fiduciario de 7.65%. El GOC ha desembolsado un 20% del total programado. Los aportes de los beneficiarios no son cuantificados, pero se estima que su contribución es de un 1% del total. La Misión constató largas demoras en las transferencias de recursos a las organizaciones/beneficiarias, por problemas presupuestarios, procedimientos establecidos para las solicitudes de pago, errores en la información de soporte, desde los grupos y los equipos territoriales, entre otros.

11. **Expectativas sobre el logro del objetivo del Proyecto.** A la fecha de esta supervisión, ha transcurrido casi el 70% (41 meses) del período total de ejecución (60 meses), contado a partir de la entrada en vigor (diciembre de 2012). La Misión estima que a la fecha de finalización del Proyecto habría ejecutado menos del 40% de los fondos del préstamo, con lo cual no se alcanzarían las metas previstas. Buena parte del tiempo transcurrido se dedicó a realizar arreglos institucionales, a la conformación de los equipos territoriales y de la Unidad Nacional de Coordinación y elaboración de instrumentos para la puesta en marcha efectiva del Proyecto. Lo anterior evidencia nuevamente la necesidad urgente de un mayor compromiso institucional para poder avanzar en la ejecución dentro del plazo acordado, así como proceder con una revisión urgente de los procedimientos que simplifique la implementación.

12. **Persistencia de problemas en los arreglos de implementación (organización y gestión).** A lo largo de su ejecución el Proyecto ha operado sin contar con el equipo completo a nivel central y territorial. Lo anterior, ha significado un recargo de funciones en la UNC (Coordinación y el equipo técnico y administrativo), limitando la función estratégica, de coordinación y seguimiento. La falta de continuidad en los contratos del personal ha originado alta rotación de funcionarios, causando repercusiones en la implementación. Las condiciones para el funcionamiento de los equipos de las UT son inadecuadas, no obstante, la Misión pudo constatar el esfuerzo y compromiso de los equipos territoriales para con la población objetivo. La Misión quiere dejar constancia del esfuerzo, compromiso y dedicación del equipo de la UNC y las UT.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
1. Finalizar la contratación de los cargos vacantes de la UNC	MADR/UNC, CCI	31 julio 2016
2. Mejorar condiciones para el funcionamiento de las UT	MADR/UNC, CCI	30 septiembre 2016
3. Asegurar la continuidad de los contratos del personal (según evaluación) para lo cual se debe garantizar la vigencia futura al 2017 u otro mecanismo	MADR, MHCR, CCI	31 diciembre 2016

## C. Productos y efectos directos

### Diseño del Proyecto y estrategia de ejecución

13. La Misión considera que el diseño del Proyecto es complejo, lo que ha dado origen a diferentes interpretaciones de la estrategia de ejecución. Además, durante la implementación se ha aumentado la complejidad pues se han desarrollado procesos largos, engorrosos, inadecuados a las condiciones de los grupos (bajos ingresos, dispersión, lejanía, poco acceso a servicios), lo que se ha trasladado a la población objetivo, quienes para acceder a los beneficios y recursos del Proyecto tienen que asumir altos costos. Aunado a lo anterior los grupos se han visto afectados por los atrasos correspondientes a los problemas de organización y gestión, lo que ha generado desintegración de algunos grupos y pérdida de credibilidad. La Misión pudo constatar el reconocimiento profesional y acompañamiento de los equipos de las UT, por parte de los grupos beneficiarios, siendo considerado que por su esfuerzo y dedicación se han mantenido los grupos, aunque algunos con la pérdida de parte de sus miembros. La Misión recomienda que las instituciones responsables (MADR, CCI) agilicen la contratación del personal central y territorial y mejoren las condiciones para la operación, de manera que el Proyecto pueda operar adecuadamente.

14. La Misión pudo observar el bajo nivel de **articulación y desarrollo de alianzas estratégicas** con entidades públicas y privadas a nivel institucional (MADR), interinstitucional (SENA, FINAGRO, Secretaría de la Mujer, Sistema Nacional de Juventud, etc.) y local (gobiernos municipales), lo que ha reducido la complementariedad de esfuerzos, recursos y la posibilidad de sostenibilidad de las iniciativas de los grupos. La Misión recomienda se revise y ajuste la estrategia de ejecución para simplificar procesos, incrementar alianzas, agilizar la ejecución e incrementar la sostenibilidad.

15. Adicionalmente, la Misión observó que el Proyecto no está implementando una estrategia ni acciones para la protección y conservación de los recursos naturales (agua, suelo, aire), la protección del ambiente y la producción con adaptación al cambio climático.

16. **Focalización geográfica.** Los departamentos y municipios atendidos corresponden a los territorios focalizados en el diseño. En el 2015, el Comité Directivo aprobó la ampliación del área de cobertura de 100 municipios a 117, para incorporar 17 municipios de los departamentos de Nariño Valle y Cauca, que forman parte del Programa Capital Semilla para la Paz, ejecutado por la Tercera División del Ejército. La cobertura actual es de 68 municipios (58%) de 13 departamentos (76%). No se ha intervenido en los nuevos distritos incorporados.

17. **Focalización social.** La población atendida cumple con los criterios de focalización: familias rurales en situación de pobreza extrema, incluyendo pequeños campesinos, pueblos indígenas, afro colombianos, familias con jefatura de hogar y familias rurales desplazadas. Estos grupos a su vez cumplen con alguna de las siguientes condiciones: ser parte del SISBEN, estar inscritos como población SI Unidos, estar inscritos en el Registro único de Víctimas-RUV en condición de desplazamiento. La meta de cobertura se mantiene en 50 000 familias. La Misión recomienda que el Proyecto desarrolle acciones para incrementar la participación de las personas jóvenes, lo que implica dinamizar el Fondo de Incentivos financieros para



jóvenes rurales (Componente 2) y la donación; así como capacitar a los equipos territoriales en temas de juventud, género y población indígenas.

18. El Proyecto carece de una estrategia de ejecución efectiva, lo cual es delicado en el contexto de operación caracterizado por una gran área de intervención, caracterizada por la presencia de diversos territorios y grupos de población, además la estrategia no busca de forma proactiva promover la sostenibilidad de la actividad de las asociaciones apoyadas. Por lo tanto, se sugiere una revisión de la estrategia para la aplicación del componente. El ajuste de la estrategia de ejecución está asociado, entre otros a dos conjuntos de modificaciones complementarias: i) Simplificación de los procedimientos del proyecto; ii) Mejora de la sostenibilidad del Proyecto.

19. La reorganización de la estrategia de implementación no debe obstaculizar la ejecución de actividades para el año 2016, por lo tanto es la vista de esta misión de supervisión para seguir adelante con la ejecución del plan de trabajo y el presupuesto 2016, mientras que el FIDA y el MADR deben definir la hoja de ruta para una revisión en profundidad del Manual de Implementación del Proyecto (PIM).

## Productos y efectos por componente

### Componente 1. Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial

20. La tasa de ejecución financiera para el componente 1 es de 4%, casi dos terceras partes de los gastos totales (sin incluir el componente Gestión del Proyecto) contado desde el inicio de la ejecución hasta marzo de 2016. Las principales actividades realizadas al de 31 de marzo de 2016 han sido las inversiones en la promoción y convocatoria de grupos de la población objetivo, realizada en el 2014, donde se presentaron 18 450 familias, la preparación de los Mapas de Oportunidades Territoriales (MOT), la formulación de Iniciativas Económicas Asociativas (IEA) y los Planes de Negocio (PN). En total 15 248 familias de 897 grupos están participando en diferentes fases del proceso. De estas 8 481 familias cuentan con los recursos (55.6%) para el desarrollo de su iniciativa, lo que evidencia la falta de entrega de recursos a los grupos, por los atrasos con el presupuesto. Con respecto a la cobertura de Familias con MOT, IEA, Perfil y PN es de 7.2% con respecto a la meta (Anexo 1).

21. Las convocatorias de 2014 se llevaron a cabo en 11 de los 17 territorios del Proyecto, cubriendo un total de 40 Municipios. De los 1 255 grupos que presentaron propuestas, 897 siguen activos (71%), lo que deja una tasa de retiro relativamente alta (29%). Lo anterior se debe a una combinación de factores: la falta de elegibilidad de los grupos y la desintegración de los grupos después de un período demasiado largo de espera para recibir el apoyo financiero del Proyecto.

22. El costo total de este componente es de USD 41 267 millones. Al 31 de marzo de 2016, el desembolso es de USD 1 548 millones para una tasa global de desembolso de 4%. Para el 2016, el POA para este componente 1 es de USD 6.3 millones. Al 31 de marzo de 2016 la ejecución financiera es de 2%.

23. El análisis de focalización social para el componente es satisfactorio, siendo la composición de la población, para los 1255 grupos que estaban interesados por el Proyecto la siguiente:

**Cuadro 1**  
**Focalización social. Grupos interesados en Convocatorias del 2014**

Características de las familias	Porcentaje
Porcentaje de familias afrocolombianas sobre el total de familias participantes.	31.0
Porcentaje de familias indígenas sobre el total de familias participantes.	4.6
Porcentaje de familias desplazadas sobre el total de familias	25.2
Porcentaje de mujeres participantes	58.6
Porcentaje de grupos de familias liderados por jóvenes rurales (18 años a 28 años).	10.5
Porcentaje de grupos de familias liderados Indígenas.	5.0
Porcentaje de grupos de familias liderados Afrocolombianos.	29.0

24. **Subcomponente Mejoramiento de la Seguridad Alimentaria y la Capacidad Productiva. (costo total USD 4 281 millones).** Este subcomponente es el punto de entrada al Proyecto y reúne tres grupos distintos de actividades:

25. Mapas y Activos de lugar. Como parte de este grupo de actividades se realizan las Convocatorias que se organizarán en los 18 territorios del Proyecto, para solicitar el interés de los grupos beneficiarios a presentar propuestas para el apoyo del Proyecto. De esta forma ingresan en la fase 0 (Mapa de Oportunidades del Territorio - MOT) o a una fase superior de entrada, de acuerdo con el grado de madurez y planes de negocio presentados por los grupos. Para aquellos grupos que están entrando en la etapa MOT se obtiene la Iniciativa Económica Asociativa (IEA), para su financiamiento.
26. Hasta el 30 de abril de 2016, se han organizado Convocatorias en el 2014, en 40 Municipios, mientras que en el 2015, se ha realizado la sensibilización en 28 municipios adicionales para las Convocatorias que se llevarán a cabo en 2016 (previsto para junio). Hasta ahora 18 450 familias han participado a través de la presentación de 1 255 actos de intereses (860 bajo MOT, 311 a beneficiarse directamente de la IEA y 84 para PN). De los 860 grupos con MOT, 64 fueron analizados y considerados inelegibles, además 110 asociaciones inicialmente consideradas como potenciales beneficiarios desistieron de su intención de participar del apoyo del Proyecto.
27. Al 30 de abril de 2016, 686 MOT van adelante para recibir los beneficios del Proyecto, para un total de 11 963 familias. De estos 686 MOT, que esperan apoyo del Proyecto, solamente 383 (56%) han recibido los recursos, para un total de 6 352 familias.
28. El porcentaje de ejecución de este conjunto de actividades se ha quedado atrás, ya que la tasa de ejecución prevista era de 800 MOT en el año 1, 800 MOT en año 2 y 400 MOT para el año 3. Por lo tanto la tasa de ejecución física de MOT es del 21%.
29. Un primer análisis pone de manifiesto que la estrategia de ejecución muestra carencias al no incorporar a la gran mayoría de los grupos informales en la dinámica para ser apoyados: 17 meses después del cierre de la Convocatoria 2014, sólo el 48% de los grupos elegibles para el MOT realmente han recibido apoyo.
30. Este bajo nivel de ejecución se puede atribuir a varios factores: a) el excesivo papeleo solicitado por el Proyecto para el registro de las asociaciones como beneficiarios; b) el alto nivel de centralización de verificación de la exactitud de los datos de las asociaciones; y c) la falta de capacidad de la UNC, debido a su poco personal, cambios en las posiciones clave del proyecto y d) los trámites engorrosos para la aprobación y asignación del presupuesto, según la legislación nacional.
31. Para el año fiscal 2016, 369 grupos están previstos para recibir apoyo financiero para el MOT, la gran mayoría sigue a la espera de apoyo financiero desde el 2014 y se estima que el 18% serán de grupos que entrarán como nuevas asociaciones a ser seleccionadas a través de las Convocatorias 2016. Hasta el momento no ha tenido lugar el desembolso para la mayoría de los MOT ya considerados elegibles.
32. Mejoramiento de las Condiciones Productivas y Ambientales. Estos dos grupos de actividades fueron concebidos en la etapa de diseño como dos actividades para mejorar la seguridad alimentaria de las familias y mejorar la gestión de los recursos naturales de las comunidades. En el diseño se previó que la modalidad de desembolso para los dos conjunto de actividades era través de concursos (para un total de 391 y 491 primas para la seguridad alimentaria y la gestión de los recursos naturales, respectivamente, para una cantidad combinada de USD 2 646 000 para la seguridad alimentaria y USD 1 473 000 para la gestión de los recursos naturales). Al 30 de marzo 2016 la metodología para la implementación de concursos no está terminada, por lo tanto, hasta el momento no hay actividades - a pesar de las primas de 44 (22 para cada conjunto de actividades) que están previstas el año fiscal 2016.
33. La tasa de ejecución física es del 0% para los dos tipos de concursos. La ausencia de ejecución para estas actividades nuevamente puede atribuirse al cambio en el equipo y la falta de personal encargado de la coordinación de las actividades de este componente.
34. **Subcomponente Impulso y Mejoramiento de la Capacidad Empresarial (Costo total USD 33.919 millones).** Este subcomponente representa la mayor cantidad de recursos del proyecto (49%) Tiene el objetivo de mejorar las capacidades empresariales y las vinculaciones de mercado de los grupos apoyados por el Proyecto, a través de un proceso de graduación de las ideas iniciales de negocio (IEA), incubadoras de desarrollo de negocio (Perfiles de negocios -PF) hasta planes de negocio (PN). Los grupos apoyados para el desarrollo de sus capacidades empresariales están o bien entrando en la Fase 1 - IEA o si ya están más robustas pueden entrar directamente en la Fase 3 de PN.
35. Iniciativa Económica Asociativa. De 383 MOT que han recibido recursos y se han completado, solo 68 se han graduado en la Fase de IEA. Además, 172 grupos han entrado en el Proyecto directamente en la Fase 1 durante el 2014. Por lo tanto, 240 grupos se encuentran actualmente en la fase de IEA. Para esta cantidad de iniciativas, el Proyecto ha desembolsado fondos para la ejecución de tan solo 108 IEA (equivalente a 45%) para un total de 1 763 familias, de una meta global de 38 820 familias (5%).

36. La baja cantidad de familias apoyadas con MOT se debe a la gran exigencia del papeleo para los grupos, los controles centralizados por CCI y la baja capacidad de la UNC para gestionar el Proyecto de manera efectiva. Un problema adicional encontrado en la etapa IEA derivado del apoyo MOT, es que los grupos tienen que empezar todo el proceso desde el principio (la presentación del archivo, la aprobación del CLEAR y el control centralizado por CCI), lo que retrasa aún más la ejecución del Proyecto. Una diferencia clave respecto del MOT es que a los grupos a los que se dio apoyo financiero no se les prestó la asistencia técnica adecuada para el desarrollo de sus iniciativas de negocio. De hecho sólo para unos pocos de ellos, se han organizado unas pocas Rutas de Aprendizaje. De hecho, solo unos pocos grupos se han organizado y han funcionado sin recibir asistencia técnica.

37. Para el 2016, se esperan 668 grupos adicionales en la etapa de IEA recibiendo apoyo financiero (en su mayoría nuevos grupos) para un número total estimado de 10 020 familias. Hasta el momento, ninguno de las IEA planificadas han sido identificadas y los fondos desembolsados. Dado el bajo índice de ejecución en dicho subcomponente, la meta de 2016 parece sobrestimada.

38. Perfiles de Negocio (incubadora). En las Convocatorias del 2014, a los grupos no se les permitió iniciar la Fase 2 del Proyecto y a ninguna IEA con financiamiento recibió el apoyo financiero. Como resultado el porcentaje de ejecución de esta Fase del Proyecto es igual a cero.

39. Plan de Negocio. Las iniciativas apoyadas directamente para la ejecución de los PN hasta ahora, se derivan de la Convocatoria 2014, directamente como parte de la Fase 3. Dado que no se han organizado otras y ninguno de los grupos que han comenzado (o completado) IEA se han graduado solamente, existen los PN de dicha convocatoria.

40. Por lo tanto, hasta el momento, sólo 39 asociaciones legalmente registradas han entrado en el proyecto para ser apoyadas. De estas, al 30 de abril de 2016, a 23 asociaciones se han desembolsado fondos para un total de 366 hogares. El número de hogares a apoyar con PN es de 19 770, por tanto, la tasa física de avance es de 2%. La falta de asistencia técnica y apoyo a las asociaciones con IEA puede crear deficiencias en el desarrollo de negocios, con graves consecuencias en términos de su sostenibilidad.

41. En el 2016 el objetivo es apoyar a 46 grupos para el desarrollo del PN, el doble de lo que se ha logrado hasta ahora - de nuevo un objetivo ambicioso dado el bajo nivel de ejecución de este componente para el 2016, si se mantienen los problemas de organización, gestión y ejecución señalados.

42. **Subcomponente Desarrollo de Capacidades de Usuarios del Proyecto (Costo total USD 3.066 millones)**, junto con el componente 3 son elementos clave para la sostenibilidad de las inversiones financieras promovidas. En efecto, bajo este subcomponente el desarrollo de capacidades a las asociaciones puede fortalecerse a través de un enfoque combinado de asistencia técnica, talleres y sesiones de formación y viajes de estudio (Rutas de Aprendizaje, participación en ferias y giras comerciales, etc.).

43. Al 30 de marzo de 2016, en línea con el bajo nivel de ejecución del Proyecto, pocas actividades han sido iniciadas: Se realizaron 7 Rutas de Aprendizaje seleccionadas por los grupos beneficiarios (enfoque por demanda). En ellas participaron 175 Beneficiarios, 58 Grupos con IEA y PN.

44. Aparte de esto, no hay actividades para mejorar la sostenibilidad de las iniciativas económicas de las asociaciones. Más importante aún, el Proyecto carece de un plan para el apoyo estructurado a los grupos. Las actividades realizadas hasta el momento se basan en un enfoque por demanda, pero se carece de cualquier estrategia para el fortalecimiento a través de la capacitación y asistencia técnica a los grupos.

45. El total de gastos al 30 de marzo 2016 es igual a USD 0,119 millones, equivalente al 4% del presupuesto total.

46. Para el 2016 el objetivo es que 720 personas participen en Rutas de Aprendizaje o pasantías de fortalecimiento empresarial, pero no se proporciona ninguna referencia sobre cómo tales actividades se llevarán a cabo.

47. **Evaluación global de la ejecución.** La revisión de las actividades implementadas para el Componente 1 muestra que la ejecución se ha focalizado en la Convocatoria del 2014 y en el seguimiento de los grupos. La falta de estabilidad del personal clave del Proyecto junto con (pasado) la falta de comprensión acerca de los roles y responsabilidades entre la UNC y el operador CCI incidieron en el bajo nivel de ejecución. Esta Misión de Supervisión identificó que las funciones y responsabilidades entre la UNC y CCI están mejor definidas, mientras que la falta de estabilidad e integración de la UCN y los equipos territoriales aún persiste. Si no se abordan dicha deficiencia, es muy poco probable que el Proyecto puede acelerar su ritmo de ejecución.

48. Además, el Proyecto carece de una estrategia de ejecución, su diseño e implementación es compleja, abarca un gran y diverso territorio y no se promueve la sostenibilidad de las actividades de los grupos apoyados. Por lo tanto, se sugiere una revisión de la estrategia de ejecución global y para el componente 1. Para el caso del componente la estrategia está sujeta a que se introduzcan al menos dos modificaciones complementarias: a) Simplificación de los procedimientos del proyecto y b) Mejora de la sostenibilidad del Proyecto.

49. La reorganización de la estrategia de ejecución no debe obstaculizar la ejecución de actividades para el año 2016, por lo tanto, esta Misión de Supervisión recomienda seguir adelante con la ejecución del POA y el presupuesto 2016, mientras que el FIDA (consultoría) y el MADR/UNC definen la hoja de ruta para una revisión en profundidad del diseño del Proyecto y su Manual de Operaciones (MOP). Si los cambios propuestos no exigen la revisión y aprobación del MOP, se sugiere que la implementación de las recomendaciones se inicie tan pronto como sea posible, para simplificar la implementación del Proyecto.

50. Simplificación de los procedimientos del Proyecto. Los procedimientos actuales han aumentado la complejidad del Proyecto, la rendición de cuentas, y ampliado el tiempo de las distintas fases. Como tal, es muy poco probable que el Proyecto alcance su objetivo de desarrollo. Las recomendaciones propuestas a ser consideradas son:

- Para las asociaciones: i) Establecer contratos de duración indefinida no vinculados a las fases, pero bajo criterios de elegibilidad y con los roles de las asociaciones definidos claramente, incluir adendum para cada fase, si es necesario. ii) Simplificar el acceso a las cuentas bancarias (Ej. reducir el número de personas autorizadas)
- La elegibilidad y entrada de nuevas asociaciones: i) Simplificar y reducir los pasos para la aprobación del ingreso de nuevas asociaciones evitar el doble procedimiento de aprobación por el CLEAR. ii) Desconcentración de la aprobación de los archivos completos a nivel de las UT, envío de información resumida al CCI, preparada por la UT. iii) Para las asociaciones que entran en la fase de MOT, posponer la emisión de los contratos correspondientes para la fase de IEA.
- El paso de una fase a otra: i) Eliminar la revisión del CLEAR y sus criterios para pasar de una fase y delegarlo a nivel de la UT (y revisor externo). ii) Preparar una matriz ( como anexo del MOP) para la evaluación al pasar de la fase 1, según criterios (IEA + Incubadora de Empresas a la fase 2 - Plan de Negocios) para las UT (y revisor externo)
- Consolidación de fases: i) Consolidar la fase 1 ( IEA ) con la fase 2 ( Incubadora de empresas) a través de los siguientes elementos: a) la formalización de asociaciones; b) mejorar la bancarización de las asociaciones; 3) el desarrollo empresarial y la asociación con los compradores; 4 ) mejorar la gobernabilidad y la gestión; 5) promover el enfoque de género y juventud y el enfoque de medio ambiente; 6 ) la asistencia técnica sistemática (componente 1 y el componente 3) Concursos para la seguridad alimentaria y recursos naturales: i) Desarrollar metodología para concursos a ser lanzada en el 2016 o revisar la conveniencia de mantener esta actividad en el tiempo restante del Proyecto, decidiendo si los recursos se trasladan a fortalecer estas actividades en las IEA y los PN.

51. Mejora de la sostenibilidad. Las asociaciones apoyadas hasta la fecha tienen un número promedio de 15 miembros (umbral inferior). Tal composición hace poco probable la promoción de PN sostenibles por razones de escala. Se sugiere adoptar un enfoque similar al de Alianzas Productivas, con aumento pro-cuota de apoyo a los PN vinculados al aumento de miembros (con un límite máximo de 100 miembros). También considerar las cantidades de recursos de línea de base, tanto de la nueva fase 1 (IEA - Incubadora) y de la fase de PN. Al mismo tiempo, se sugiere promover la participación de asociaciones más grandes (Ej. cooperativas), sin que estas absorban los recursos del proyecto (sólo un porcentaje de los recursos debe llegar a los más grandes para evitar la salida de las asociaciones más pequeñas) y condicionar el apoyo a las asociaciones más grandes para que el apoyo sea exclusivo a sus miembros que estén en las mismas condiciones de elegibilidad de aquellos grupos incipientes y más pequeños (como las personas clasificadas como SISBEN 1 y Red Unidos).

52. Por último, en las visitas de campo han hecho hincapié en la importancia de poner en marcha las actividades de asistencia técnica y de apoyo a los grupos en el marco del subcomponente 1.3 (y el

componente 3) y extenderlo a la formación y la capacitación de personal local del proyecto. A continuación, se ofrece una serie de recomendaciones:

- Revisión de los costos unitarios para las fases 1 y 2: i) Aumentar la cantidad mínima de recursos para la nueva fase de la IEA (umbral más bajo para 15 familias) a COL\$ 12 millones (con TOP contribución de 80 % y 20% de los beneficiarios) y con aumento proporcional de los miembros adicionales (umbral máximo de 100 miembros). ii) Aumentar la cantidad mínima de los PN (menor umbral para 15 familias) a COL\$ \$ 20 millones (con TOP contribución de 75% y 25% de los beneficiarios) con aumento proporcional de los miembros adicionales (umbral máximo de 100 miembros).
- Considerar la posibilidad de inclusión de cooperativas más grandes (entre 100 y 500 miembros), con la introducción de un umbral para la absorción de los recursos (sólo un porcentaje de los recursos deben llegar a los más grandes para evitar la salida de las asociaciones más pequeñas) y condicionar el apoyo para que las cooperativas apliquen un enfoque exclusivo a los miembros en las mismas condiciones de elegibilidad para las asociaciones incipientes y más pequeños (como las personas clasificadas como SISBEN 1 y Programa Unidos) .
- Las nuevas iniciativas elegibles en la Fase 1 podrían incluir las iniciativas orientadas a negocios, así como iniciativas para mejorar la seguridad alimentaria y mejorar la gestión de los recursos naturales.
- Revisión de los gastos elegibles incluyendo la adquisición de equipos pequeños e infraestructura, a aquellos grupos con tierras a nombre del grupo.
- Asistencia técnica a las asociaciones: prestación de apoyo debe corresponder con paquetes variables de asistencia técnica por parte de proveedores de servicio calificados (subcomponente 1.3 y componente 3). Entre los temas que deben considerarse están: gestión, gobernabilidad, desarrollo de negocios, el acceso a los servicios bancarios y de crédito, estrategias de marketing, mejorar la gestión de los recursos naturales, etc.
- Mejorar la capacitación de los coordinadores técnicos y Promotores

## **Componente 2 Desarrollo y fortalecimiento de los activos financieros rurales**

53. El costo total de este componente es de USD 17.9 millones. Al 31 de marzo de 2016, el desembolso es de USD 0.26 millones para una tasa global de desembolso de 1%. Para el 2016, el POA para este componente 1 es de USD 1.4 millones, siendo la ejecución financiera de un 1%.

54. De las actividades previstas para este componente, solamente las de Educación Financiera se han puesto efectivamente en marcha durante el período de ejecución del Proyecto. Para estas actividades se reservó el 35.3% del presupuesto total del componente, y a marzo 2016 solo se ha ejecutado el 4.12%. Estas actividades han involucrado a unas 4 460 familias de las 30 000 previstas a participar en estas actividades al final del proyecto.

55. Los incentivos al ahorro y la financiación de pólizas de seguro son actividades para las que se asignó casi el 55% del presupuesto del componente, pero solamente han tenido actividades preparatorias para su puesta en marcha, sin mostrar todavía resultados tangibles.

56. El Fondo para emprendimientos juveniles rurales y las actividades para introducir Banca Móvil en la zonas de influencia del Proyecto, que representan el 10.33% del presupuesto del componente, no han registrado actividad alguna.

57. Por encima de esta baja ejecución, la Misión observó que un obstáculo para la efectividad de las actividades del Componente, relativo al logro de sus objetivos, está en su falta de articulación y complementación con los otros componentes del Proyecto, así como en el poco desarrollo de alianzas con otras iniciativas en marcha, públicas y privadas, que aportan a una mayor inclusión financiera en las mismas zonas de influencia del Proyecto.

58. El objetivo de desarrollo del Proyecto en materia de Servicios Financieros es mejorar el acceso de la población meta al sistema financiero formal, pero éste difícilmente se alcanzará promoviendo el ahorro y micro seguros entre los beneficiarios, de una forma que muy poco tenga que ver con la promoción de las IEAs, perfiles y planes de negocio que se desarrolla desde el componente 1. Además de esa falta de articulación interna, las actividades del componente 2 necesitan desarrollarse en alianza con otras iniciativas de inclusión financiera que se promueven desde el Banco Agrícola, FINAGRO y su red de micro

financieras, Banca de Oportunidades, el Fondo Emprender, del SENA, así como desde otras instituciones financieras, públicas y privadas, en franca expansión hacia pequeños(as) productores(as) y microempresarios(as) rurales.

59. La construcción de capacidades empresariales en los grupos beneficiarios del Proyecto pasa necesariamente por su acercamiento a estas instituciones financieras, y muy especialmente por su acceso al financiamiento que complementa al capital semilla que les ofrece el Proyecto. La misión sugiere se valore que las actividades de educación financiera, promoción del ahorro y seguros se incorporen al proceso de incubación de empresas que se promueve desde el componente 1 para reforzar en los grupos beneficiarios esa vinculación a los mercados financieros locales.

60. **Educación Financiera.** El Proyecto ha llevado Educación Financiera a 3713 familias al cierre del 2015, y a 747 familias adicionales durante el primer trimestre 2016. Las estadísticas de Educación Financiera dan cuenta de 578 grupos, en sus diferentes etapas de desarrollo asociativo y de avance en sus ciclos de educación financiera, según se describe en el Cuadro 2.

**Cuadro 2. Grupos participando en educación financiera**

ETAPAS	MOT	IEA	PN	TOTAL
Grupos Participantes por puerta de entrada	420	128	30	578

61. De los 578 grupos identificados y listos para recibir sus módulos de Educación Financiera, solamente 303 estaban efectivamente activos a marzo 2016. Los restantes 275 están aún pendientes. Los 303 grupos activos incluyen a 4982 personas, de las cuales se reporta que solo unas 4460 asisten y participan. Este es el mismo número de familias recibiendo Educación Financiera (Cuadro 3)

**Cuadro 3. Avance de los grupos por ciclos de educación financiera**

CICLOS	Inicial	Avanzado	Asociativo	Pendiente	TOTAL
Avance de los Grupos por Ciclos de Educación Financiera	118	75	110	275	578

62. Educación Financiera tiene un presupuesto total de USD 6.33 millones. Hasta marzo 2016 había ejecutado solamente USD 261 mil (4.12%) y el POA 2016 se propone ejecutar un difícil monto de USD 2.68 millones, que elevaría la ejecución a más del 42% del presupuesto total.

63. **Conformación del banco de talentos en Educación Financiera.** Entre junio y agosto 2015 el Proyecto capacitó a 196 candidatos preseleccionados para talentos en Educación Financiera, de los que se seleccionaron a 140. De éstos, unos pasaron a ser Coordinadores o Promotores de las UT, otros se cansaron de esperar su contrato, encontraron otro empleo, y finalmente quedó un banco de 109 talentos, de los cuales se contrataron solamente 65 y quedan 44 pendientes de contratar.

64. Estos números sugieren que sí había talentos disponibles para incorporar a los 275 grupos que quedaron esperando iniciar sus módulos de Educación Financiera, pero no siempre la demanda de los grupos coincidió geográficamente con la oferta de talentos. En otros casos en que sí coincidió, hay información que sugiere que los talentos negociaron una espera con esos grupos que quedaron pendientes, mientras concluían sus módulos con grupos previamente atendidos, para así prolongar sus contratos y asegurarse un poco más de estabilidad en su empleo<sup>4</sup>.

65. También hubo casos en que los talentos pudieron haber iniciado sus módulos con algunos de esos grupos pendientes, pero aún no los reportan cuando éstos son muy pocos y mejor los acumulan para cuando tengan más módulos para reclamar su pago y justificar el pago de su aporte al Seguro Social. Estos factores contribuyeron a que a marzo 2016 quedaran 275 grupos sin atender, que hubieran ampliado la ejecución a unas 4000 familias más.

<sup>4</sup> Conversación con el especialista en Activos Financieros del Proyecto.

66. **Rutas y Pasantías para promover ahorro y crédito auto gestionado en los grupos beneficiarios.** Este es un tema poco desarrollado en el componente. Se trata de promover en los grupos beneficiarios del TOP la metodología de Grupos de Ahorro y Crédito Local (GACL) que la Corporación PROPAIS de Banca de Oportunidades ha experimentado exitosamente en Colombia, y que también ha sido sistematizada en sus diferentes experiencias latinoamericanas por el Programa PROAHORROS del BID/FOMIN.

67. Es una buena idea que complementaría el proceso de formación de los grupos beneficiarios del Proyecto que han identificado una IEA y comienzan su proceso de incubación, pero es una idea aún no asimilada en la UNC/UT que puede resultar de maduración más lenta de lo que permite el horizonte de vida del Proyecto. La misión escuchó en los grupos visitados que quieren estas Rutas de Aprendizaje para conocer ejemplos de otros grupos que desarrollan pequeñas empresas asociativas.

68. El POA 2016 prevé COLP\$ 1.15 miles de millones para promover esta metodología GACL mediante pasantías de aprendizaje, para luego replicar en los grupos beneficiarios del TOP las experiencias exitosas visitadas. Un intento de contratación de Banca de Oportunidades para asistir al Proyecto en esta línea no dio resultados.

69. El Proyecto debe reformular una versión simplificada de esta idea, discutirla con coordinadores, promotores y talentos de las UT antes de ofrecerla y explicarla claramente a los grupos. Para ello necesitará de la asistencia de otras entidades experimentadas en el tema, que si no se logra antes de mediados de año convendría reducir estas actividades a Rutas y Pasantías en refuerzo del desarrollo empresarial de los micro emprendimientos ya iniciados.

70. **Incentivos para la promoción del Ahorro.** Desde junio 2015 el FIDA dio la no-objeción para promover el ahorro entre los beneficiarios del Proyecto utilizando el producto DAVIPLATA ofrecido por Banco Davivienda para depósitos electrónicos y para la dispersión de los incentivos correspondientes.

71. Esta línea de actividad es la más importante del presupuesto del Componente 2, para la cual tiene reservados USD 9.18 millones, que no se han comenzado a ejecutar. Por una objeción relativamente pequeña de los abogados del Banco respecto a una cláusula de contratación requerida por la CCI, la apertura de cuentas se postergó por el resto del año 2015, y después de encontrar una solución sencilla a la objeción del Banco el proceso sigue detenido hasta la visita de la Misión.

72. Sin menoscabo de las virtudes del producto DAVIPLATA —como un producto de bajo costo, sin requisito de montos mínimos, ni de papeleo inicial, que se opera enteramente desde teléfonos celulares, desde casi cualquier zona rural—la misión considera que se debe abrir otras oportunidades a los beneficiarios en donde pueden depositar sus ahorros.

73. Aunque los ahorrantes puedan enviar y recibir dinero desde su celular, para hacer efectivo un retiro o un depósito necesitarán acceder a una ATM o a un corresponsal de Davivienda --que no es de los bancos con más agencias o corresponsales en zonas rurales del país--. Todos los grupos del Proyecto ya tienen una cuenta en el banco más cercano de su preferencia. Las nuevas cuentas de ahorro no serán grupales sino individuales de cada familia que voluntariamente quiera abrirla, pero si consideran que ha sido buena la experiencia de su grupo con el banco escogido, podrían querer abrir sus cuentas ahí mismo.

74. Se deberá evaluar si la existencia de diferentes bancos adonde transferir los incentivos de los ahorrantes incrementa significativamente los costos operativos del Proyecto, y en cualquier caso acelerar la implementación de esta actividad a través de DAVIPLATA como una primera opción para la inmediata apertura de las primeras cuentas, pero no como opción única.

75. **Financiación de pólizas de seguro de vida.** Esta línea de actividad tiene reservados USD 559 mil del presupuesto del Proyecto, que no se han ejecutado. Este año se propone ejecutar USD 339.8 mil para ofrecer micro seguros de vida a 14 160 familias, según el POA 2016.

76. En marzo 2016 el Proyecto solicitó no objeción del FIDA para contratar pólizas que serían ofrecidas por Seguros Bolívar, y las primas serían pagadas al 100% por el Proyecto. En la eventualidad de muerte de un asegurado, Bolívar pagaría a su familia depositado la compensación en la cuenta DAVIPLATA a que viene atado el seguro.

77. La solicitud de no-objeción no se ha presentado en forma completa, ya que falta una oferta formal de Seguros Bolívar y no solo del Banco Davivienda a través de su producto DAVIPLATA. Aunque ambas instituciones son parte de la misma Corporación, son personas jurídicas diferentes. El contrato se firmaría con Seguros Bolívar. DAVIPLATA solo sería un medio de pago, y no debería ser el único. Seguros Bolívar o cualquier Compañía de Seguros que se contrate podrá recaudar sus primas y pagar compensaciones por cualquier banco que el beneficiario asegurado escoja.

78. Es urgente que el Proyecto complete la solicitud de no-objeción y que el FIDA decida sobre la contratación de Seguros Bolívar, tomando el antecedente de que la convocatoria para la compra de estos micro seguros fue declarada desierta en 2015, por falta de expresiones de interés de las compañías invitadas a ofertar, y con ello se perdió un año. El tiempo de vida del Proyecto recomienda un pronto inicio de esta actividad, sin perjuicio de abrir simultáneamente una nueva convocatoria para identificar uno o dos productos de seguro adicionales a lo que ofrece Bolívar, entre los que los beneficiarios del Proyecto puedan escoger.

79. **El Fondo para emprendimientos juveniles rurales.** Esta línea de actividad tiene reservados USD 1.54 millones para ofrecer financiamiento para capital de trabajo e inversión a iniciativas de emprendimientos exclusivamente de jóvenes en comunidades donde el Proyecto promueve grupos con iniciativas económicas asociativas. El financiamiento se ofrecería como transferencia no reembolsable, y debería estar acompañado de promoción a la organización, asistencia técnica, capacitación y acompañamiento en la gestación de estos emprendimientos juveniles.

80. Este Fondo fue diseñado para ofrecer una segunda alternativa de incentivo financiero a jóvenes que emprendan iniciativas económicas asociativas en las comunidades donde interviene el Proyecto. La primera alternativa que tienen es integrarse al grupo asociativo que el Proyecto promueve entre sus mayores. La segunda es iniciar otro emprendimiento exclusivamente de jóvenes, apoyados en este Fondo. El diseño descartaba que el financiamiento a los jóvenes se diera como crédito, y mencionaba el antecedente del Fondo EMPRENDER, del SENA, sin recomendar que el Proyecto estableciera alianzas con este Fondo.

81. En el año 2015 el Proyecto invitó a Banca de Oportunidades como coejecutor de esta línea de actividad, pero a cambio recibió una en que cobraba más de lo que el Fondo mismo valía. A mayo 2016 el presupuesto de este Fondo no se ha comenzado a ejecutar.

82. Por su parte, el Fondo EMPRENDER, del SENA, como fondo de capital semilla creado por el Gobierno de Colombia en 2012 para financiar planes de negocio y capital de trabajo a iniciativas empresariales de jóvenes egresados de instituciones educativas reconocidas por el SENA en todo el país. Este Fondo financia hasta 180 salarios mínimos mensuales legales vigentes por iniciativa, ofreciendo diversas mezclas de donación y crédito. Esta experiencia parece haberse ampliado y consolidado en los últimos 4 años. La misión recomienda que el Proyecto considere nuevamente la posibilidad de una alianza de su Fondo Juvenil Rural con el Fondo EMPRENDER.

83. El Proyecto también hizo un primer intento por explorar posibles alianzas con cooperativas de ahorro y crédito de Putumayo, Cauca, Valle, Nariño y Magdalena, con experiencia en financiar emprendimientos juveniles, para que fueran posibles intermediarias del Fondo Juvenil Rural del TOP. Estas experiencias, así como una posible alianza con FINAGRO y su red de micro financieras, deberían ser exhaustivamente exploradas por el Proyecto en un plazo no mayor de tres meses, de manera que una posible alianza o convenio de asociación con EMPRENDER o con estas últimas alternativas pueda ponerse en marcha antes de octubre 2016, con el Fondo Juvenil Rural del TOP debidamente reglamentado, su asistencia técnica debidamente contratada, y los arreglos de implementación debidamente establecidos.

84. **Introducción de Banca Móvil en áreas rurales.** Esta es una línea definida en rasgos gruesos en el diseño, para realizar experiencias piloto para expandir la cobertura de banca móvil en áreas rurales. Esta definición presenta muy pocos detalles si la comparamos con el diseño de las otras líneas de actividad de los componentes del Proyecto. Esta línea tiene reservados unos USD 308 miles en el presupuesto del Proyecto, que no tienen perspectivas claras para su ejecución.

85. Por lo poco elaborado de esta línea de actividad, así como por el poco avance que ha desarrollado el Proyecto en cuanto a establecer las alianzas necesarias para hacerla efectiva ---con entidades bancarias y proveedores de servicios móviles--- la misión considera que el mantenimiento de esta línea debería reconsiderarse por parte del Proyecto. Su eventual puesta en marcha probablemente tomaría más tiempo que el que le queda de vida al Proyecto. Los recursos previstos para esta línea podrían reasignarse a otra línea que pueda tener efectos de inclusión financiera en períodos menos largos de maduración.

86. En materia de Servicios Financieros, el Proyecto enfrenta el desafío de que los grupos que comienzan sus emprendimientos aseguren su acceso al mercado, accedan a financiamiento y a otros servicios financieros y no-financieros que les permitan operar en ese mercado, más allá del término del Proyecto.



87. Las actividades de Educación Financiera, promoción del Ahorro y los Seguros, así como los Incentivos al emprendedurismo juvenil deben articularse con otras actividades del Proyecto, como las transferencias de “cofinanciamientos” a los grupos con iniciativas económicas en marcha, para entre todas converger en esa vinculación a mercados y acceso a financiamiento, que asegure la sostenibilidad de estas iniciativas.

88. Actualmente, esa articulación entre componentes, esas alianzas con otras iniciativas público-privadas, y esa convergencia para promover los vínculos de mercado, no se está asegurando suficientemente.

89. **Componente 3 Gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones.** Los avances en la ejecución del componente son bajos. A la fecha de la supervisión se había ejecutado un 15 % de los recursos (USD 3.4 millones). Para el 2016, el POA para este componente es de USD 0.4 millones, siendo la ejecución financiera de un 0%. La falta de un responsable del componente y la priorización dada a la ejecución de las actividades asociadas al componente 1 ha incidido en el diseño y puesta en marcha de estrategias y acciones para valorizar conocimientos, saberes y aprendizajes del Proyecto, según previstos en el diseño, que puedan ser comunicados a la población objetivo y utilizados por el Proyecto para mejorar la ejecución y para retroalimentar políticas y futuros diseños de proyectos.

90. Las principales actividades realizadas son: i) el taller de lanzamiento, ii) los talleres de inducción en los territorios intervenidos, la inducción y capacitación inicial al personal de terreno (promotores y talentos financieros), iii) la elaboración del estudio de línea de base, iv) el diseño del sistema informático de seguimiento, incluyendo el avance en un sistema de seguimiento por imágenes y en la incorporación de un componente de seguimiento financiero.

91. El POA 2016 concentra la ejecución del componente en la consolidación del sistema informático de seguimiento, monitoreo y evaluación (50% de los recursos del componente), que incluye el diseño de un sistema de seguimiento por imágenes y un sistema de seguimiento financiero, el desarrollo de 52 ferias de talentos locales, la capacitación de nuevos equipos territoriales y la construcción de 8 territorios de aprendizaje (34% de los recursos). A la fecha los avances se muestran en el diseño del sistema de seguimiento y capacitación a talentos locales.

92. La ejecución del componente se realiza a través de un conjunto de actividades: El grupo de actividades Cosecha del Conocimiento orientado a capturar, documentar difundir aprender de las propias experiencias de implementación muestra una ejecución financiera de un 1%. De este grupo de actividades resalta la elaboración de los mapas de activos territorios, cuya sistematización se espera contribuya a generar mayores conocimientos y oportunidades en los territorios. Se sugiere revisar si se cuenta con suficiente material para ir sistematizando esta información que apoye las fases posteriores a IEA en los municipios atendidos. También comprende este conjunto de actividades la realización de estudios especiales sobre temáticas específicas necesarias para la operación del proyecto (Ej. Recursos naturales, jóvenes, comercialización, alianzas, etc.), que la Misión evidenció son necesarios para capacitar y apoyar la labor de los promotores y talentos a nivel local. Una actividad pendiente es la sistematización de experiencias del Proyecto, que podría no ser aun conveniente a realizar dado el nivel de avance. Por último, las acciones de desarrollo de capacidades y generación de conocimientos de talentos locales, líderes, artesanos, productores y otros no ha iniciado. Durante el 2016 las metas programas son 2 estudios de temas estratégicos y 52 ferias de talentos para apoyar la contratación de talentos locales como prestadores de servicios.

93. El segundo grupo de actividades de Familiarización, aprendizaje y desarrollo de capacidades, tiene como objetivo capacitar a los operadores del proyecto en modalidades operacionales, enfoques y estrategias, incluyendo, cursos de especialización y el establecimiento de un fondo de becas para la capacitación in situ. El avance en la ejecución global es de 15%. Además se desarrollaría un sistema de capacitación en línea, para mejorar sus conocimientos y disponer de información de apoyo, este sistema aún no se ha implementado. En el 2016 se tiene previsto 3 talleres para la formación del equipo, 8 personas en cursos de especialización, la preparación de 3 capacitadores y la conformación de un portafolio de rutas y pasantías en 8 territorios.

94. El tercer grupo de actividades comunicación para el desarrollo busca asegurar el acceso oportuno y transparente de la población a los servicios del proyecto. Dentro de sus acciones están el desarrollo de un Portal de Informaciones en la Web, que aún no se ha diseñado.

95. El cuarto grupo de actividades son las de seguimiento y evaluación, las cuales se han incluido dentro de este componente por su vinculación con la gestión del conocimiento, sin embargo se diluye estas funciones como apoyo a la gestión. El seguimiento y evaluación se ha delegado desde el diseño en la contratación de servicios por parte de una empresa consultora externa, para que establezca las metodologías de seguimiento y evaluación, gestione el sistema, diseñe el programa para la utilización de

dispositivos móviles de captura y realice las encuestas RIMS. Es de opinión de la Misión que esta delegación ha restado apropiación por parte de la UNC y las UT del seguimiento y evaluación. La ejecución global es de un 24% de los recursos.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
4. Revisar y justar la estrategia de ejecución del Proyecto (diseño, MOP, otros) hacia el logro de los resultados y objetivos	MADR, UNC FIDA (apoyo técnico)	31 agosto 2016
5. Elaborar un seguimiento mensual sobre los avances del POA 2016	MADR/UNC	Mensual

## D. Marcha de la ejecución del Proyecto

96. El Proyecto se encuentra en proceso de diseño y puesta en marcha del sistema automatizado de seguimiento y evaluación, incluyendo en el 2016 un módulo de seguimiento financiero y otro de seguimiento y evaluación por imágenes. La Misión observó que este sistema hace énfasis en el seguimiento de procesos y aún no ha avanzado en la incorporación de los indicadores de marco lógico y del POA. Se reconoce el avance en la elaboración de la línea de base, la cual debe ser revisada una vez se ajuste el marco lógico.

97. La falta de un responsable de seguimiento y evaluación, así como su ubicación dentro de la estructura organizacional han limitado las funciones de seguimiento y evaluación en apoyo a la gestión del Proyecto.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
6. Ajustar y finalizar los recursos de PSE (Línea de base, Marco lógico, POA, informe de avance, otros)	MADR/UNC	30 julio 2016

## E. Aspectos fiduciarios

98. El financiamiento total del Proyecto es de USD 69.44 millones. El FIDA financia con un préstamo de DEG 19.28 millones (equivalente a USD 30 millones) y el Fondo Fiduciario financia con un préstamo de EUR 14.3 millones (equivalente a USD 20 millones). Las otras fuentes de financiamiento son Gobierno de Colombia (USD 5.76 millones) y beneficiarios (USD 13.68 millones).

99. En julio 2013 el MADR contrató a la Corporación Colombiana Internacional (CCI) como administrador de los recursos del Proyecto después de un proceso de selección mediante Invitación Pública Nacional. Este Contrato tiene por objeto prestar al MADR los servicios como operador encargado del manejo técnico y administrativo para facilitar la ejecución y seguimiento del Proyecto financiado con recursos del Convenio de Financiación No. I-871-CO (DEG)/E-10-CO (EURO), en las áreas relacionadas con el desarrollo de los componentes.

100. **Gestión financiera.** Según la estructura organizativa del Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad (TOP), el área administrativo financiera está compuesta por una Unidad a nivel nacional, ubicada en Bogotá (Sede del Proyecto). El área cuenta con dos especialistas: (i) administradora – financiera; (ii) contadora general.

101. Este personal desarrolla las funciones de elaboración y seguimiento del presupuesto, registro de la contabilidad, adquisiciones, desembolso, tesorería y las actividades que comprenden a la propia ejecución financiera, revisión, consolidación de la información generada técnico, administrativo financiero. El personal que ocupa estos cargos cuenta con el conocimiento y experiencia suficiente para la ejecución de su trabajo administrativo financiero.

102. Adicionalmente, el Proyecto cuenta con Coordinadores y Promotores Territoriales que tienen las funciones de apoyar, organizar, acompañar en las operaciones, seguimiento a las actividades de implementación de campo de los grupos usuarios y recabar las rendiciones de cuentas.

103. La gestión financiera se origina con la implementación de las actividades del Convenio de financiación I-871-CO (DEG)/E-10-CO (EURO) Proyecto Confianza y Oportunidad (TOP), para la contratación, ejecución y liquidación de las diferentes acciones que implementa el Proyecto a través de su Convenio con la CCI. En ese contexto, las operaciones financieras del Proyecto TOP son registradas mediante el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF II) de la Nación, el cual es de uso

obligatorio para las entidades del sector público, de acuerdo a las normas de la Contaduría de la Nación aplicables a proyectos de inversión.

104. El Proyecto a partir de la gestión 2016 mantiene un registro de sus actividades como son: i) lista de los contratos y ii) lista de los pagos cronológicamente. Se realiza la vinculación con el Plan Operativo Anual que permite actualizar la ejecución financiera y saldos presupuestarios por componente y otras conciliaciones. Estos registros se efectúan mediante hojas electrónicas Excel parametrizadas. Con relación a la gestión 2015 el área de contabilidad del Proyecto ha actualizado los registros en este sistema y se cuenta con los estados financieros definitivos para su revisión y auditoría externa. Al finalizar el mes, como requisito del MADR se importa los saldos de las cuentas en el SIF que no se adecua a las necesidades del Proyecto. La Misión recomendó la adquisición de un sistema de información contable computarizado con características que se ajustan a las necesidades del Proyecto TOP que permita efectuar la gestión operativa de acuerdo a las necesidades del Proyecto y realizar los informes financieros y declaraciones de gastos, conforme las directrices del FIDA. Para proseguir con este proceso el Proyecto debe realizar un análisis de las mejores alternativas del mercado incluido la posibilidad de desarrollar el sistema de acuerdo a la medida del contenido del TOP.

105. Por otra parte, la Misión verificó que no se cuenta con todas las rendiciones de gastos por los grupos y el Proyecto está en proceso de implementar los mecanismos de liquidación y cierre de IEA y PN por los grupos, donde un mecanismo a utilizarse son las asambleas comunales donde participen los beneficiarios y se expongan detalladamente los gastos realizados para luego aprobarse y validar dicha rendición de gastos.

106. La Misión constató que el Proyecto y la CCI han incrementado la coordinación para una mejor gestión administrativa de los recursos. Fue identificado por la Misión que la CCI registra todos los pagos en una cuenta única sin separar la fuente de financiamiento, en ese sentido la Misión recomendó a la CCI que dentro de su sistema contable se aperturen centros de costos por fuente de financiamiento, lo que permitirá un mejor control de los recursos. Por otra parte la Misión evidenció que la transferencia de recursos a los beneficiarios presentan demoras significativas para lo cual se recomienda aplicar los mecanismos que utiliza la CCI en cuanto a la plataforma virtual en el recibo de la documentación de soporte, lo que posibilitará disminuir el tiempo en su recepción.

107. **Unidad de Nacional de Coordinación (UNC).** Al momento de realizarse la Misión existen varios cargos vacantes dentro la estructura organizacional. El Personal es contratado por la CCI y por vigencia del presupuesto que por lo general los contratos inician en el mes de abril debido a trámites lentos dentro la estructura del MADR. Como se ha mencionado para mejorar la ejecución se requiere que el personal este contratado por periodos anuales completos y sean renovados anualmente, con base en una evaluación. Se recomienda actualizar el MOP con las tareas y responsabilidades del personal de la UCP y las del CCI.

108. **Presupuesto.** Los Programas Operativos Anuales (POAs) todavía no logran ser presentados en los plazos previstos contractualmente (60 días antes del inicio del año fiscal siguiente) y en la mayoría de los casos los ejercicios financieros comienzan después de tres meses debido al proceso de aprobación nacional para las vigencias anuales, esto ha ocasionado demoras en la implementación de las actividades en terreno. La Misión sugirió al MADR/UNC gestionar la posibilidad de contar con el presupuesto de vigencias futuras para agilizar la ejecución de actividades durante la vida del Proyecto. Los presupuestos se encuentran elaborados en moneda local y en USD, por lo cual periódicamente deberán ser ajustados para asegurar que los presupuestos disponibles se ajusten lo más posible a las disponibilidades reales. Con relación al año 2016 el Proyecto cuenta con un presupuesto aprobado de alrededor de USD 6 352 087 que incluye las fuentes de financiamiento FIDA y Fondo Fiduciario (USD 5 705 209) y Nación (USD 646 878). Al momento de realizarse esta Misión la ejecución financiera alcanza un 2%.

109. **Desembolsos.** El primer desembolso de recursos del Préstamo FIDA fue recibido en febrero de 2014. A la fecha de esta Misión está en proceso de trámite un nuevo anticipo de fondos de USD 500 000 para completar la asignación autorizada como también está en preparación la primera reposición de fondos por un valor total de COL\$ 6 091 906 (USD 2 410 927) que corresponden a las gestiones 2014 y 2015 de los recursos del FIDA (USD 2 014 447 y el Fondo Fiduciario (USD 396 480). A la fecha el porcentaje desembolsado de FIDA es de 8.37% y para el Fondo Fiduciario es de 7.65%. Después de efectuar estos desembolsos la ejecución alcanzará un 16% de FIDA y 10% del Fondo Fiduciario. Además, el Proyecto está considerando la posibilidad de reembolso de los gastos del Proyecto relacionadas a los ejercicios 2013 y 2014, por un monto de USD 92 312.21 que fueron registrados correspondiente a los fondos del Gobierno de Colombia.

110. **Ejecución financiera.** La Misión fue informada que al 31 de marzo de 2016 considerando todas las fuentes de financiamiento la ejecución alcanzó un 6%. Como se indicó anteriormente, la ejecución

financiera del POA 2016 llega al 2%, pero el primer trimestre del año es poco representativo en razón que el presupuesto del Proyecto aprobado por MADR fue a finales de febrero. La Misión recomienda agilizar los procesos de aprobación a fin de contar con la disponibilidad de los recursos presupuestados al inicio de ejercicio fiscal.

**111. Fondos de contrapartida.** A la fecha de la Misión, el Proyecto ha recibido recursos acumulados de la Nación por un monto total de COL\$ 3.581.970.375 (USD 1 156 203) que representan el 20% del total programado. Es importante indicar que para la gestión 2015 el Proyecto no contó con el aporte de recursos nacionales, no obstante en los registros contables se exponen el valor de monto adeudado por la Nación por concepto de impuestos y las actividades los que a su vez no se incluyen en la declaración de gastos que son remitidas al FIDA. Es importante señalar que el Proyecto no ha valorizado los aportes de los beneficiarios, pero se estima que su contribución es de un 1% del total.

**112. Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.** El Proyecto ha cumplido con las cláusulas contenidas en el Convenio de Financiamiento y en las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola del FIDA, que hacen parte del mismo. El detalle del estado de cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiamiento se refleja en el Apéndice 6.

**113. Adquisiciones y contrataciones.** La Misión señaló la necesidad de que los procedimientos de adquisición y contratación garanticen el cumplimiento de lo prescrito en los documentos del Proyecto y las normas del FIDA, como son las Directrices para las Adquisiciones de Bienes y Servicios; Manual de Operaciones del Proyecto. El Plan de Adquisiciones y Contrataciones 2016 se presentó y está en proceso de ajustes en cuanto al cronograma, métodos y montos para responder a la normativa del FIDA en tema de adquisiciones y mayor coherencia con el POA. Revisados los expedientes de adquisiciones de bienes y servicios de forma aleatoria, la Misión pudo evidenciar que algunos procesos carecen de requisitos para satisfacer los requerimientos y las normas del FIDA. La Misión recordó a la administración del Proyecto que los procesos de adquisiciones para bienes, obras y servicios de consultoría deben ser efectuados de acuerdo con los procedimientos previstos en el contrato de préstamo, las leyes y regulaciones locales aplicables. Los procesos de adquisiciones deberán hacerse en forma integrada con la respectiva documentación de soporte. Asimismo, las personas nombradas para los procesos de adquisiciones (Comisión de Calificación), deben tener el conocimiento de la norma, de tal manera que estas falencias en los procesos de adquisiciones queden superadas y se puedan aplicar en los procesos de contrataciones y adquisiciones.

**114. Auditorías.** El Proyecto realizó una auditoría externa por la firma auditora externa Amezcuita & CIA para las gestiones 2013 y 2014. El resultado del informe es con salvedades debido a lo cual la UNC elaboró un Plan de Acción para implementar las recomendaciones y corregir las deficiencias que en su mayoría están implementadas. Para la gestión 2015 se realizó un proceso de selección donde la firma PAEZ fue seleccionada y la Misión fue informada que el proceso de contratación está en marcha. Por lo tanto, se prevé que el informe de auditoría resultante será presentado al FIDA en el plazo establecido es decir 30 de junio 2016. Los Términos de Referencia están de acuerdo con la normativa del FIDA y cuentan con la no objeción del mismo. Respecto a la auditoría interna, la Misión recomienda que el MADR efectúe la auditoría del Proyecto.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
7. Asegurar el presupuesto (gasto corriente e inversión) mediante la vigencia futura u otro mecanismo	MADR/UNC, MHCP, DNP	31 diciembre 2016
8. Contratar servicios para implementar un sistema contable computarizado que responda a las necesidades y características del Proyecto y los requisitos del FIDA	MADR/UNC	31 octubre 2016
9. Agilizar los procesos de transferencia para pago de honorarios (incluido plataforma virtual <sup>5</sup> )	UNC/CCI	A partir del 15 julio 2016
10. Implementar los mecanismos de liquidación y cierre de IEA y PN por los grupos	MADR/UNC/CCI	30 julio 2016
11. Abrir centros de costos en la contabilidad del CCI para cada fuente de financiamiento	CCI, UNC	30 junio 2016

<sup>5</sup> Se comenzará implementando un primer piloto para el recibo de documentos mediante la plataforma SEVENET de las cuentas de cobro de los Colaboradores del proyecto (cuentas de honorarios). En la medida que esto evolucione se estudiaría la manera de implementar lo mismo para los grupos. Para el primer piloto de cuentas de cobro de los contratistas se determinó la fecha del 15 de julio de 2016

## F. Sostenibilidad

115. Los avances del Proyecto a la fecha muestran un limitado nivel de consolidación y sostenibilidad de las acciones emprendidas para el mejoramiento del capital social, mediante el fortalecimiento del tejido social, el incremento de las capacidades, el desarrollo de las inversiones y la adopción de las innovaciones promovidas. El Proyecto requiere avanzar en la construcción de una estrategia de sostenibilidad y salida, asociada con el ejercicio propuesto de revisión de la estrategia de ejecución.

## G. Otros

116. **Donación I-C1360-CO.** La Donación I-C-1360-CO que acompaña al financiamiento fue declarada efectiva el 17 de diciembre del 2012, la fecha de terminación fue extendida por el FIDA por un plazo de 12 meses. A la fecha de la Misión no hay ejecución financiera. De acuerdo a las consultas realizadas, las actividades no comenzarían antes de junio, lo que podría comprometer alcanzar los resultados esperados a diciembre de 2016, fecha de terminación de la misma.

117. El objetivo específico de la donación es ampliar la oferta institucional de servicios técnicos rurales por parte de técnicos especializados en territorios post-conflicto y movilizar las capacidades de talentos locales de las zonas rurales en el territorio especialmente las de los jóvenes rurales.

118. La Misión reitera la necesidad de definir sobre la puesta en marcha de la donación, incluyendo los aspectos relacionados al Convenio de Financiamiento de la donación para la pronta implementación de actividades que acompañen al préstamo, como son: i) selección de una entidad responsable de su ejecución ii) elaboración del Plan Operativo Anual, presupuesto y el Plan de Adquisiciones; iii) selección del personal responsable de la donación; iv) elaborar capítulo complementario al MOP sobre la Donación; v) abrir cuentas bancarias para recibir los recursos de la donación.

## H. Conclusión

119. Entre febrero de 2014 (fecha del primer desembolso) y marzo de 2016 se han hecho grandes esfuerzos para poner en marcha las actividades y avanzar hacia el logro de sus objetivos. Sin embargo, debido a los problemas identificados más arriba, el Proyecto sigue mostrando un **avance poco satisfactorio en su ejecución**. La Misión entiende que para que el avance sea adecuado en el plazo que resta del Proyecto es necesario un apoyo inequívoco del MADR y sus socios que ayude a solventar definitivamente los problemas de organización, estructura interna, personal, financiamiento y gestión que sufre el Proyecto, así como una revisión urgente de la estrategia de trabajo y de los procedimientos.

120. Además de este mayor compromiso por parte del Ministerio, se requieren acciones complementarias por parte de sus socios, especialmente CCI, para flexibilizar y agilizar los mecanismos de ejecución. FIDA pone por su parte a disposición del Gobierno su asistencia técnica para ayudar a resolver nudos críticos, y se compromete asimismo a acelerar sus procesos internos de revisión de propuestas por parte del Proyecto.

## Apéndice 1: Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas

### SUMMARY OF PROJECT STATUS AND RATINGS

#### A. Basic Facts

Country	Colombia	Project ID	1491 [1100001491]	Loan/Grant No.	1000004232, 1000004233, 1000004234
Project	Building Rural Entrepreneurial Capacities Programme: Trust and Opportunity			Supp. Loan/Grant	
Date of Update:	23-Dec-2015	Supervising Inst.		Financing terms	
No. of Supervisions	IFAD	Last Supervision	23-Dec-2015		
No. of Impl. Supfollow-up	2	Last Impl. Sup/Follow-up			
				USD million*	Disb. Rate
Approval	03-Apr-2012			Total financing	69.92 6
Agreement	27-Sep-2012	Effectiveness lag	8.5	IFAD Total	30.54 8
Entry into Force	13-Dec-2012	Problem project		IFAD loan	29.92 3
First disbursement	28-Feb-2014			IFAD grant	0.62
MTR		Last Amendment		Domestic	5.7 20
Current completion	31-Dec-2017	Last Audit	31-Dec-2014	Beneficiaries	13.68 1
Original completion	31-Dec-2017				
Current completion	30-Jun-2018			External Cofinancing	
No. of Extensions	0			Cofinanciers	

#### B. Project Performance Ratings

B.1 Fiduciary Aspects	Last	Current	B.2 Project implementation progress	Last	Current
1. Quality of financial management	4	4	1. Quality of project management	5	4
2. Acceptable disbursement rate	4	2	2. Performance of M&E	4	3
3. Counterpart funds	6	4	3. Coherence between AWPB & implementation	5	3
4. Compliance with financing covenants	6	4	4. Gender focus	5	4
5. Compliance with procurement	5	3	5. Poverty focus	6	6
6. Quality and timeliness of audits	4	3	6. Effectiveness of targeting approach	5	4
			7. Innovation and learning	-	2
			8. Climate and environment focus	5	4
B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial	-	4	1. Institution building (organizations, etc.)	5	4
Desarrollo y Fortalecimiento de los Activos Financieros Rurales	-	3	2. Empowerment	5	4
Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones	-	4	3. Quality of beneficiary participation	6	6
			4. Responsiveness of service providers	4	3
			5. Exit strategy (readiness and quality)	-	1
			6. Potential for scaling up and replication	-	-

Justification:

La tasa de desembolsos continua no satisfactoria el momento de la efectuarse la Misión, siendo la ejecución financiera de 6% al 31 de marzo de 2016. La gestión financiera a nivel de la UNC está mejorando, incluyendo la coordinación con la Corporación Colombia Internacional (CCI). Desde el 2016 el área de Contabilidad del Proyecto mantiene un registro ordenado de las transacciones del Proyecto, y están actualizados los datos para 2015 de acuerdo con los requerimientos del FIDA. Sin embargo, estos registros se efectúan mediante hojas electrónicas Excel parametrizadas. Una de las medidas principales de la misión de supervisión fue la implementación de un sistema contable adecuado a las necesidades del Proyecto. Los informes de auditoría externa para las gestiones 2013 y 2014 fueron presentados al final de diciembre 2015, con demoras significativas. La opinión del auditor fue con salvedades. El proyecto solicitó un segundo desembolso por el saldo del anticipo en mayo 2016 y está en proceso de preparación la primera solicitud de desembolso para reposición de fondos de la cuenta designada.

El Proyecto es pertinente, al crear y reforzar las capacidades gerenciales, asociativas y productivas de familias más vulnerables que conforman la población objetivo: hogares desplazados, víctimas de violencia, mujeres jefas de hogar y jóvenes. Se revela buena recepción de las propuestas y la amplia adhesión a las iniciativas entre las familias rurales en el marco de la construcción del proceso de paz, en línea con los objetivos y prioridades nacionales, siendo herramienta eficaz en el proceso de reconstrucción del tejido social en zonas fuertemente afectadas por el conflicto, generando confianza y fortaleciendo capacidades en los territorios. Los cambios institucionales, no contar con el equipo completo a nivel central y territorial, alta rotación del personal y la complejidad en la gestión de procesos para atender en los territorios a las familias beneficiarias han causado repercusiones en la implementación. La misión acordó con el organismo responsable de la ejecución medidas específicas que deberían ser implementadas a septiembre de 2016 que permitan solucionar las restricciones institucionales y la agilidad operativa del Proyecto.

C.	Overall Assessment and Risk Profile	Last	Current
C.1	Physical/financial assets	-	3
C.2	Food Security	-	3
C.3	Quality of natural asset improvement and climate resilience	-	3
C.4	Overall implementation progress (Sections B1 and B2)	4	3

Justification for rating

Entre febrero de 2014 (fecha del primer desembolso) y marzo de 2016 se han hecho esfuerzos para poner en marcha las actividades y avanzar hacia el logro de sus objetivos. Sin embargo, debido a los problemas de gestión, organización y estrategia de ejecución el Proyecto sigue mostrando un avance en la ejecución muy poco satisfactorio.

Las principales actividades realizadas al 31 de marzo de 2016 han sido las inversiones en la promoción y convocatoria de grupos del 2014, donde se presentaron 18 450 familias, la preparación de los Mapas de Oportunidades Territoriales (MOT), la formulación de Iniciativas Económicas Asociativas (IEA) y Planes de Negocio (PN) y las actividades de capacitación en educación financiera iniciadas en el 2016. En total 15 248 familias (897 grupos) están participando en diferentes fases del proceso, donde 8 481 familias cuentan con los recursos (55.6%). Con respecto a la meta de familias con MOT, IEA, Perfil y PN es de 7.2%. Los componentes 2 y 3 muestran pocas actividades y resultados. En cuanto a la ejecución financiera, al 31 de marzo de 2016 (tres años después de la entrada en vigor del Convenio, y a menos de dos años de su finalización), el Proyecto Capacidades Empresariales muestra un bajo avance en la ejecución financiera (6.0% del total del presupuesto). El porcentaje desembolsado del préstamo de FIDA es de 8.37% y del Fondo Fiduciario de 7.65%. El GOC ha desembolsado un 20% del total programado. Los aportes de los beneficiarios no son cuantificados, pero se estima que su contribución es de un 1% del total. La Misión constató largas demoras en las transferencias de recursos a las organizaciones/beneficiarias, por problemas presupuestarios, procedimientos establecidos para las solicitudes de pago, errores en la información de soporte, desde los grupos y los equipos territoriales, entre otros.

El proyecto no cuenta con información sobre los indicadores asociados con el objetivo del proyecto. Los principales productos obtenidos son: 5.23% familias reciben apoyo a iniciativas económicas asociativas, 2,73 familias llevan a cabo emprendimientos (PN), 5,65 personas participan en rutas de aprendizaje, 14,87% familias participando en módulos de capacitación financiera, 4,62% personas participan en talleres de inducción.

C.5	Likelihood of achieving the development objectives (section B.3)	5	3
-----	--	---	---

Justification for rating

El Proyecto responde claramente a las prioridades nacionales contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), especialmente para el proceso de paz y situación de post conflicto. Además, es vigente con las prioridades estratégicas del FIDA y AECID. La relevancia del Proyecto fue confirmada a nivel de los territorios, por su apoyo al empoderamiento económico y de organización del tejido social. Se constata la adecuada focalización social, incluyendo población afectada por el conflicto, campesinos, mujeres, jóvenes, indígenas y afrocolombianos.

La Misión de Supervisión de Mayo 2016 ha constatado que se han registrado avances sobre los compromisos adquiridos en noviembre pasado, como son, proceso de contratación de personal en marcha, auditorías de 2013 y 2014 presentadas, proceso de la auditoría 2015 iniciado, solicitud de adición de recursos en marcha, entre otros) inicio a actividades tales como capacitaciones en educación financiera, pasantías y rutas de aprendizaje, giros de incentivos al ahorro y concurso para el mejoramiento de las condiciones productivas y ambientales entre las familias beneficiarias del proyecto se espera dar cumplimiento a los objetivos de desarrollo del proyecto.

C6	Risks	Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability	-	3
	Fiduciary aspects	<p>Existen riesgos asociados principalmente a la continuidad de los contratos del personal y alta rotación de funcionarios causando repercusiones en la implementación del Proyecto.</p> <p>Los registros contables del Proyecto se efectúan mediante hojas electrónicas Excel parametrizadas, es necesario implementar un sistema contable informatizado de acuerdo a la medida y necesidades del Proyecto y que garantice confiabilidad.</p> <p>Los informes de auditoría externa para las gestiones 2013 y 2014 fueron presentados al final de diciembre 2015 con demoras significativas. El Proyecto debe tomar las previsiones para presentar los informes de auditoría independiente en tiempo y forma.</p>		
	Project implementation progress	<p>Persisten nudos críticos. Los problemas de organización y gestión continúan siendo un cuello de botella para la ejecución y adicionalmente, existen problemas asociados con la estrategia de ejecución del Proyecto y los arreglos operativos que han sido trasladados a los beneficiarios, muchos de los cuales se encuentran a la espera de transferencias por el Proyecto (en algunos casos desde 2014). Como resultado, se observan pocos avances en las iniciativas económicas, de fortalecimiento organizacional y asociativo y de desarrollo de capacidades técnicas y financieras de los grupos ya atendidos.</p> <p>Con relación al componente 2 (Servicios Financieros) apenas ha mostrado avances a partir de fines del 2015 y solamente en actividades de educación financiera. Otras actividades clave, como promoción del ahorro y seguros, solamente avanzan en preparativos, sin resultados concretos para reportar. El fondo para emprendimientos juveniles no muestra avance alguno. La UCN, promotores y talentos financieros muestran entusiasmo por los primeros resultados logrados en educación financiera, pero necesitan ajustes en la estrategia de implementación del componente para mejorar efectividad de los resultados.</p>		
	Outputs and outcomes	<p>Las principales actividades realizadas hasta el 31 de marzo de 2016 han sido las inversiones para la promoción y convocatoria de grupos del 2014, donde se presentaron 18 450 familias, la preparación de los Mapas de Oportunidades Territoriales (MOT), la formulación de Iniciativas Económicas Asociativas (IEA) y Planes de Negocio (PN) y las actividades de capacitación en educación financiera iniciadas en el 2016. En total 15 248 familias (897 grupos) están participando en diferentes fases del proceso, donde 8 481 familias cuentan con los recursos (55.6%). Con respecto a la meta de familias con MOT, IEA, Perfil y PN el avance es de un 7.2%. Los componentes 2 y 3 muestran pocas actividades y resultados.</p>		
	Sustainability	<p>Los avances del Proyecto a la fecha muestran un limitado nivel de consolidación y sostenibilidad de las acciones emprendidas para el mejoramiento del capital social, mediante el fortalecimiento del tejido social, el incremento de las capacidades, el desarrollo de las inversiones y la adopción de las innovaciones promovidas. El Proyecto requiere avanzar en la construcción de una estrategia de sostenibilidad y salida, asociada con el ejercicio propuesto de revisión de la estrategia de ejecución</p>		



**D. Follow-up Action**

Issue/problem	Recommended Action	Status/Timing
Fiduciario	Implementar un sistema contable computarizado que responda a las necesidades y características del Proyecto y los requisitos del FIDA	30 Sept 2016
	Contratar los servicios de Auditoria externa para la gestión 2015	20 May 2016
	Solicitar el desembolso para reposición del anticipo de fondos en la cuenta designada.	30 May 2016
	Agilizar los procesos de transferencia de recursos a las organizaciones usuarias (incluido plataforma virtual para recibo de documentación de pagos a los grupos)	30 Jun 2016
	Abrir centros de costos en la contabilidad del CCI para cada fuente de financiamiento	30 Jun 2016
	Asegurar el presupuesto (gasto corriente e inversión) mediante la vigencia futura u otro mecanismo	30 Jun 2016
	Implementar mecanismos de liquidación y cierre de IEA y PN por los grupos	30 Jun 2016
Implementación	Finalizar la contratación de los cargos vacantes de la UNC	30 Jun 2016
	Mejorar condiciones para el funcionamiento de las UT	30 Sept 2016
	Asegurar la continuidad de los contratos del personal (según evaluación) para lo cual se debe garantizar la vigencia futura al 2017 u otro mecanismo	30 Jun 2016
	Ajustar la estrategia de ejecución del Proyecto hacia el logro de los resultados y objetivos	30 Jun 2016
	Elaborar un seguimiento mensual sobre los avances del POA 2016	Mensual

**Additional observations**

El Proyecto ha mostrado un avance en la ejecución físico y financiera poco satisfactoria. Para que el avance en la ejecución sea relevante se requiere solventar de una vez los problemas de organización, gestión y ajustar la estrategia de ejecución, de manera que los componentes operen de forma articulada y complementaria, adicionalmente se requerían de acciones fuertes de compromiso, interés y acompañamiento por los socios del Proyecto, especialmente de las instancias nacionales de coordinación y orientación, para agilizar la gestión y mejorar la ejecución, lo cual no se ha dado con el nivel de compromiso esperado.



## Apéndice 2: Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos

Descripción resumida	Indicador	Meta global	Unidad	2013	2014	2015	2016*	2017	% avance
<b>Meta:</b>									
Contribuir a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en los territorios rurales más pobres de Colombia y sujetos a condiciones de inseguridad y post conflicto	Porcentaje de disminución de la pobreza extrema (16.4 % en el 2010 al 9.5% en el 2016 basado en la situacional nacional señalada en el PND )	9.5	Porcentaje	nd	nd	nd	nd	nd	Nd
	Porcentaje de disminución de 5.2% en la desnutrición infantil (13.2% en 2010 a 8.0 en 2016 basado en la situacional nacional señalada en el PND (RIMS)	8.0	Porcentaje	nd	nd	nd	nd	nd	Nd
<b>Objetivo de desarrollo</b> Al final del proyecto se habrá incrementado el capital social, humano, físico y financiero, y promovidos procesos de aprendizaje, manejo del conocimiento y escalamiento de innovaciones y buenas prácticas de gestión del desarrollo rural, aumentando las oportunidades de ingresos	Porcentaje de familias rurales que incrementan sus activos sociales, productivos, financieros y de conocimientos	60 o más	Porcentaje	nd	nd	nd	nd	nd	Nd
<b>Componente 1</b>									
<b>Resultado 1.</b> Grupos y familias rurales pobres mejoran su seguridad alimentaria, capacidad productiva y condiciones ambientales	Número de familias participando en asociaciones locales formales, competentes para gestionar los recursos del territorio y sus propias iniciativas	30000 (25% familias con jefatura de mujer, 6% indígenas y 25% afro)	Familias	nd	nd	nd	nd	nd	Nd
	Número familias que reciben apoyo para planificar la mejora de su producción familiar	30 000	Familias	nd	nd	nd	nd	nd	Nd
	Número familias que mejoran su capacidad productiva	5 856		nd	nd	nd	nd	nd	Nd
	Número de familias que mejoran sus condiciones ambientales	7 365	Familias	nd	nd	nd	nd	nd	Nd
<b>Resultado 2.</b> Grupos y familias fortalecen su capacidad empresarial y desarrollan emprendimientos rentables	Número de familias que reciben apoyo a iniciativas económicas asociativas	38 200	Familias	0	0	1999	0		5,23
	Número de familias que reciben apoyo para incubación empresarial	29 800	Familias	0	0	0	0		0
	Número de familias que llevan a cabo emprendimientos (PN)	19 770	Familias	0	0	540	0		2.73
	Número de familias que participan en talleres para el desarrollo de capacidades asociativas	4 900	Familias	0	0	0	0		0
	Número de personas que participan en rutas de aprendizaje	2 800	Personas	0	0	159*	0		5.67
	Número de pasantías y capacitación in situ	4 000	Número	0	0	0	0		0

Descripción resumida	Indicador	Meta global	Unidad	2013	2014	2015	2016*	2017	% avance
	Número de personas participando en ferias comerciales	400	Personas	0	0	0	0		0
<b>Componente 2</b>									
<b>Resultado 1.</b> Grupos y familias desarrollan capacidades asociativas para la inclusión financiera	Número de familias participando en módulos de capacitación financiera	30 000	Familias	0	0	3713	747		14.87
<b>Resultado 2.</b> individuos, familias y grupos incrementan sus activos financieros mediante el ahorro	Número de familias que reciben incentivos para el ahorro individual y grupal, para fines empresariales	30 000	Familias	0	0	0	0		0
<b>Resultado 3.</b> Participantes en el proyecto cuentan con pólizas de seguro de vida	Número de familias que reciben pólizas de seguro de vida	30 000	Familias	0	0	0	0		0
<b>Resultado 4.</b> Jóvenes rurales reciben recursos para el desarrollo de emprendimientos rentables y grupos y familias acceden a servicios de la Banca Móvil	Número de jóvenes que reciben financiamiento para emprendimientos	7 056	Jóvenes	0	0	0	0		0
<b>Componente 3</b>									
<b>Resultado 1.</b> Autoridades locales nacionales y personal del proyecto incrementan sus conocimientos y valoran el acercamiento de las poblaciones beneficiarias	Número de personas que participan en talleres de inducción	2940	Personas	136	0	0	0		4.62
	Número de personas en valorización de activos culturales	2450	Personas	0	0	0	0		0
<b>Resultado 2.</b> Operadores de terreno están capacitados en aspectos innovativos para el desarrollo rural y relacionamiento comunitario	Número de operadores de terreno que reciben becas de capacitación	50	Personas	0	0	0	0		0
	Número de cursos de especialización	32	Cursos	0	0	0	0		0
<b>Resultado 3.</b> Autoridades nacionales conocen ampliamente las actividades del proyecto y acceden a información sobre talentos locales	Número de familias que reciben apoyo en el uso de tecnologías de información y comunicaciones	500	Familias	0	0	0	0		0
<b>Resultado 4.</b> Personal del proyecto y autoridades locales, nacionales y financiadores conocen resultados y logros del proyecto y su evolución en el tiempo	Número de autoridades locales y autoridades nacionales que reciben información de seguimiento del proyecto	500	Aut. local	0	0	0	0		0
		200	Aut. Nac.	0	0	0	0		0

### Apéndice 3: Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos

Esfera	Medida convenida	Responsable de la adopción	Fecha	Progresos
Ejecución del proyecto	1. Finalizar la contratación de los cargos vacantes de la UNC	MADR/UNC, CCI	31 julio 2016	
	2. Mejorar condiciones para el funcionamiento de las UT	MADR/UNC, CCI	30 septiembre 2016	
	3. Asegurar la continuidad de los contratos del personal (según evaluación) para lo cual se debe garantizar la vigencia futura al 2017 u otro mecanismo	MADR, MHCR, CCI	31 diciembre 2016	
	4. Revisar y justar la estrategia de ejecución del Proyecto (diseño, MOP, otros) hacia el logro de los resultados y objetivos	MADR, UNC FIDA (apoyo técnico)	31 agosto 2016	
	5. Asegurar el presupuesto (gasto corriente e inversión) mediante la vigencia futura u otro mecanismo	MADR/UNC, MHCP, DNP	31 diciembre 2016	
Productos	6. Elaborar un seguimiento mensual sobre los avances del POA 2016	MADR/UNC, CCI	Mensual	
Aspectos fiduciarios	7. Contratar servicios para implementar un sistema contable computarizado que responda a las necesidades y características del Proyecto y los requisitos del FIDA	MADR/UNC	31 octubre 2016	
	8. Agilizar los procesos de transferencia para pago de honorarios (incluido plataforma virtual <sup>6</sup> )	UNC/CCI	A partir del 15 julio 2016	
	9. Implementar los mecanismos de liquidación y cierre de IEA y PN por los grupos	MADR/UNC/CCI	30 julio 2016	
	10. Abrir centros de costos en la contabilidad del CCI para cada fuente de financiamiento	CCI, UNC	30 junio 2016	
Seguimiento y evaluación	11. Ajustar y finalizar los recursos de PSE (Línea de base, Marco lógico, POA, informe de avance, otros)	MADR/UNC	31 agosto 2016	

<sup>6</sup> Se comenzará implementando un primer piloto para el recibo de documentos mediante la plataforma SEVENET de las cuentas de cobro de los Colaboradores del proyecto (cuentas de honorarios). En la medida que esto evolucione se estudiaría la manera de implementar lo mismo para los grupos. Para el primer piloto de cuentas de cobro de los contratistas se determinó la fecha del 15 de julio de 2016

República de Colombia

Proyecto de Construcción de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad

Informe de supervisión - Fechas de la misión: [\[Pulse aquí e introduzca las fechas de la misión\]](#)

Apéndice 3: Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos

---

## Apéndice 4: Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS

Componente/ Subcomponente o Producto			Período: 1/01-31/12 2016 30/03/2016			Acumulativo Efectivo según avance ML	Estimación Objetivo	
	Indicador	Dependencia	POA	Efectivo	%			%
Componente 1. Formación de capital asociativo y desarrollo empresarial								
Resultado 1. Grupos y familias rurales pobres mejoran su seguridad alimentaria, capacidad productiva y condiciones ambientales	Número de familias participando en asociaciones locales formales, competentes para gestionar los recursos del territorio y sus propias iniciativas;	UNC/UT	5625	0	0	Nd	30000 (25% familias con jefatura de mujer, 6% indígenas y 25% afro)	Nd
	Número familias que reciben apoyo para planificar la mejora de su producción familiar	UNC/UT	1980	0	0	Nd	30 000	Nd
	Número familias que mejoran su capacidad productiva	UNC/UT	990	0	0	Nd	5 856	Nd
	Número de familias que mejoran sus condiciones ambientales	UNC/UT	990	0	0	Nd	7 365	Nd
Resultado 2. Grupos y familias fortalecen su capacidad empresarial y desarrollan emprendimientos rentables	Número de familias que reciben apoyo a iniciativas económicas asociativas	UNC/UT	10020	0	0	1999	38 200	5.23
	Número de familias que reciben apoyo para incubación empresarial	UNC/UT	6585	0	0	0	29 800	0
	Número de familias que llevan a cabo emprendimientos	UNC/UT	690	0	0	540	19 770	2.73
	Número de familias que participan en talleres para el desarrollo de capacidades asociativas	UNC/UT	0	0	0	0	4 900	0
	Número de personas que participan en rutas de aprendizaje	UNC/UT	360	0	0	159*	2 800	5.68
	Número de pasantías y capacitación in situ	UNC/UT	360	0	0	0	4 000	0
	Número de personas participando en ferias comerciales	UNC/UT	0	0	0	0	400	0
Componente 2. Desarrollo y fortalecimiento de los activos financieros rurales								
Resultado 1. Grupos y familias desarrollan capacidades asociativas para la inclusión financiera	Número de familias participando en módulos de capacitación financiera	UNC/UT	15467	747	4,82	4460	30 000	14.87
Resultado 2. individuos, familias y grupos incrementan sus activos financieros mediante el ahorro	Número de familias que reciben incentivos para el ahorro individual y grupal, para fines empresariales	UNC/UT	12480	0	0	0	30 000	0
Resultado 3. Participantes en el	Número de familias que reciben pólizas de	UNC/UT	14160	0	0	0	30 000	0

proyecto cuentan con pólizas de seguro de vida	seguro de vida							
Resultado 4. Jóvenes rurales reciben recursos para el desarrollo de emprendimientos rentables y grupos y familias acceden a servicios de la Banca Móvil	Número de jóvenes que reciben financiamiento para emprendimientos	UNC/UT	706	0	0	0	7 056	0
<b>Componente 3. Gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones</b>								
Resultado 1. Autoridades locales nacionales y personal del proyecto incrementan sus conocimientos y valoran el acercamiento de las poblaciones Beneficiarias	Número de personas que participan en talleres de inducción	UNC/UT	1000	0	0	136	2940	4.62
	Número de personas en valorización de activos culturales	UNC/UT	0	0	0	0	2450	0
Resultado 2. Operadores de terreno están capacitados en aspectos innovativos para el desarrollo rural y relacionamiento comunitario	Número de operadores de terreno que reciben becas de capacitación	UNC/UT	13	0	0	0	50	0
	Número de cursos de especialización	UNC/UT		0	0	0	32	0
Resultado 3. Autoridades nacionales conocen ampliamente las actividades del proyecto y acceden a información sobre talentos locales	Número de familias que reciben apoyo en el uso de tecnologías de información y comunicaciones	UNC/UT	200		0		500	0
Resultado 4. Personal del proyecto y autoridades locales, nacionales y financiadores conocen resultados y logros del proyecto y su evolución en el tiempo	Número de autoridades locales y autoridades nacionales que reciben información de seguimiento del proyecto	UNC/UT	300	0	0		500	0
							200	0



## Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

**Cuadro 5A: Ejecución financiera por financiador al 31 de marzo de 2016. En USD**

Financiador	Total Estimado (en miles de USD)	Total Ejecutado (en miles de USD)	Desembolsado (en miles de USD)	Porcentaje Ejecutado
Préstamo FIDA	30.000	2.296	27.704	8%
Préstamo Fondo Fiduciario	20.000	501	19.499	3%
Gobierno de Colombia	5.756	1.156	4.600	20%
Beneficiarios	13.684	102	13.582	1%
<b>Total</b>	<b>69.440</b>	<b>4.055</b>	<b>65.385</b>	<b>6%</b>

Fuente: Documento Ex Ante del Proyecto y Reportes de Administración Proyecto Oportunidades

**Cuadro 5B: Ejecución financiera por financiador y componente al 31 de Marzo 2016 (en miles de USD). En USD**

Componente	Préstamo FIDA DEG			Préstamo Fiduciario euro			Gobierno de Colombia			Beneficiarios			Total		
	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%
<b>A.</b> Formación Cap. Social y Des. Empres.	<b>17.427</b>	<b>1.014</b>	<b>16%</b>	<b>11.618</b>	<b>346</b>	<b>9%</b>	<b>4.032</b>	<b>86</b>	<b>5%</b>	<b>8.191</b>	<b>102</b>	<b>1%</b>	<b>41.267</b>	<b>1.548</b>	<b>4%</b>
Mejoramiento Seg. Aliment. y Cap. Prod.	2.418	151	6%	1.612	8	1%	250	6	3%			0%	4.281	165	4%
Mejoramiento e Impulso Cap. Empres.	13.533	800	6%	9.022	283	3%	3.757	80	2%	7.608	102	1%	33.919	1.264	4%
Desarrollo de Cap. Usuarios del Proy.	1.475	64	4%	984	55	6%	24	-	0%	583		0%	3.066	119	4%
<b>B.</b> Desarrollo y Fort. Activos Financ. Rurales	<b>7.127</b>	<b>184</b>	<b>6%</b>	<b>4.751</b>	<b>33</b>	<b>2%</b>	<b>609</b>	<b>44</b>	<b>8%</b>	<b>5.438</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>17.926</b>	<b>261</b>	<b>1%</b>
Edu. Financiera y cap. Asociativas	3.126	184	6%	2.084	33	2%	560	44	8%	568		0%	6.338	261	4%
Incentivo al Ahorro	2.753	-	0%	1.835		0%	-	-		4.588		0%	9.177	-	0%
Obtención pólizas de seguro	166	-	0%	111		0%	-	-		282		0%	559	-	0%
Innovaciones Financieras para la Sosten.	1.081	-	0%	721		0%	49	-	0%			0%	1.852	-	0%
<b>C.</b> Gestión Conocimiento, Cap y Comunic.	<b>1.679</b>	<b>194</b>	<b>68%</b>	<b>1.120</b>	<b>4</b>	<b>1%</b>	<b>544</b>	<b>324</b>	<b>379%</b>	<b>55</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>3.397</b>	<b>522</b>	<b>15%</b>
Gestión del Conocimiento	867	5	1%	578	2	0%	275	4	2%	11		0%	1.732	12	1%
Desarrollo de Capacidades	272	12	5%	182	-	0%	89	78	88%	43		0%	586	90	15%
Comunicaciones para el desarrollo	233	53	23%	155	2	1%	82	218	266%			0%	470	273	58%
Seguimiento y Evaluación	307	124	40%	205	-	0%	97	23	24%			0%	609	147	24%
<b>D.</b> Coordinación del Proyecto	<b>3.767</b>	<b>904</b>	<b>24%</b>	<b>2.511</b>	<b>118</b>	<b>5%</b>	<b>571</b>	<b>703</b>	<b>123%</b>			<b>0%</b>	<b>6.849</b>	<b>1.724</b>	<b>25%</b>
<b>Total</b>	<b>30.000</b>	<b>2.296</b>	<b>8%</b>	<b>20.000</b>	<b>501</b>	<b>3%</b>	<b>5.756</b>	<b>1.156,203</b>	<b>20%</b>	<b>13.684</b>	<b>102,0</b>	<b>1%</b>	<b>69.439</b>	<b>4.055</b>	<b>6%</b>

Por las aproximaciones, las sumas no necesariamente coinciden

Fuentes: Cuadro de Costos - Documento Ex - Ante

**Plan Operativo Anual (POA) 2015**

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL							
PROYECTO CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD							
POA 2015 en USD							
COMPONENTE	2015 CIFRAS EN DOLARES						
	POA APROBADO	EJECUCION PRESUPUESTAL		OBLIGACIONES		RESERVA	
Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial	1.305.107	1.291.924	99%	1.155.221	89%	136.704	11%
Desarrollo y fortalecimiento de los Activos Financieros Rurales	237.418	207.484	87%	195.910	83%	11.574	6%
Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones	198.486	197.897	100%	197.897	100%	-	0%
Coordinación del Proyecto	987.669	981.115	99%	914.525	93%	66.590	7%
<b>Totales</b>	<b>2.728.679</b>	<b>2.678.420</b>	<b>98%</b>	<b>2.463.553</b>	<b>90%</b>	<b>214.867</b>	<b>8%</b>
Fuente: Adm del Proyecto							
Cifras estimadas a la fecha esta en proceso de cierre de vigencia							

**Plan Operativo Anual (POA) 2016**

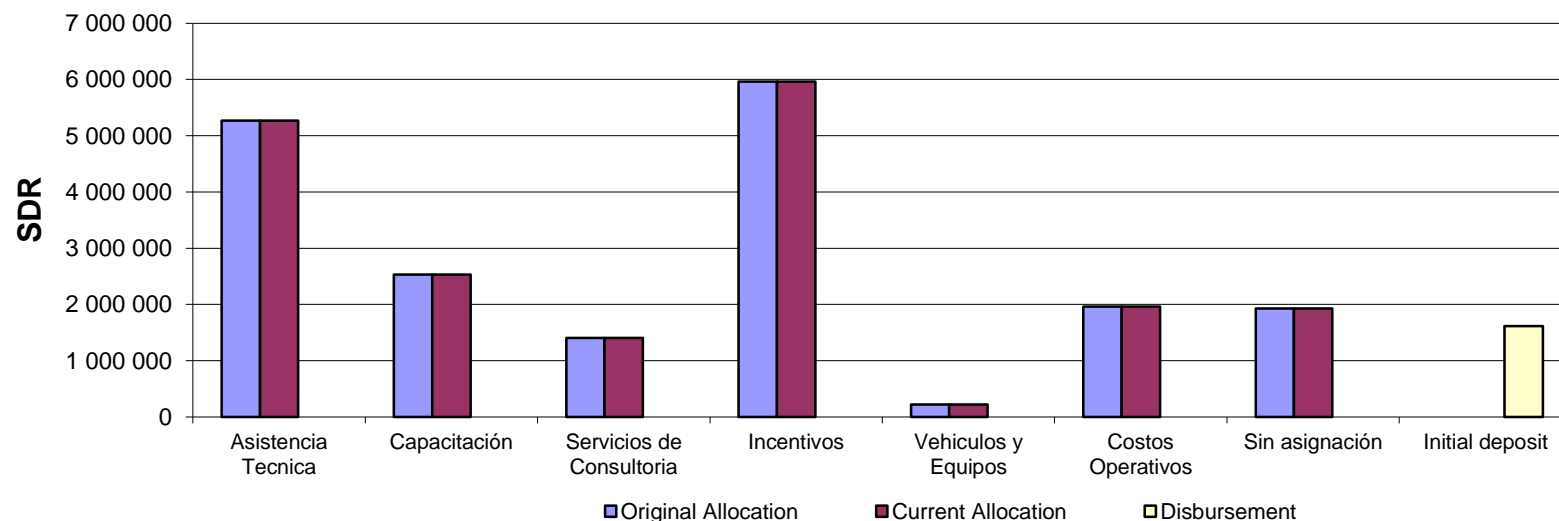
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL							
PROYECTO CONSTRUYENDO CAPACIDADES EMPRESARIALES RURALES, CONFIANZA Y OPORTUNIDAD							
POA 2016 en USD							
POA APROBADO	FIDA	NACION	PRESUPUESTO TOTAL	EJECUTADO FIDA	EJECUTADO NACIÓN	SALDO	%
A. Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial	3.065.657	347.455	3.413.112	56.958	-	3.356.154	2%
B. Desarrollo y fortalecimiento de los Activos Financieros Rurales	1.313.628	148.884	1.462.512	21.347	-	1.441.165	1%
C. Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicaciones	349.236	39.844	389.080	-	-	389.080	0%
D. Coordinación del Proyecto	976.688	110.696	1.087.383	42.155	-	1.045.228	4%
<b>Total</b>	<b>5.705.209</b>	<b>646.878</b>	<b>6.352.087</b>	<b>120.460</b>	<b>-</b>	<b>6.231.628</b>	<b>2%</b>
Fuente: Adm. Proyecto							

**Cuadro 5C: Desembolsos con cargo al Préstamo del FIDA al 31/03/2016**  
**En DEG**

Category Description	Original Allocation	Current Allocation	Disbursement	Balance	Per cent disbursed
Asistencia Técnica	5.270.000	5.270.000	-	5.270.000	0%
Capacitación	2.530.000	2.530.000	-	2.530.000	0%
Servicios de Consultoría	1.405.000	1.405.000	-	1.405.000	0%
Incentivos	5.960.000	5.960.000	-	5.960.000	0%
Vehículos y Equipos	220.000	220.000	-	220.000	0%
Costos Operativos	1.965.000	1.965.000	-	1.965.000	0%
Sin asignación	1.930.000	1.930.000	-	1.930.000	
Initial deposit			1.615.613	-1.615.613	
<b>Total</b>	<b>19.280.000</b>	<b>19.280.000</b>	<b>1.615.613</b>	<b>17.664.387</b>	<b>8,38%</b>

Fuente: Reporte FIDA

**Gráfico 1: Desembolsos con cargo al préstamo/donación del FIDA, comparación entre las asignaciones originales y revisadas, y desembolsos efectivos**

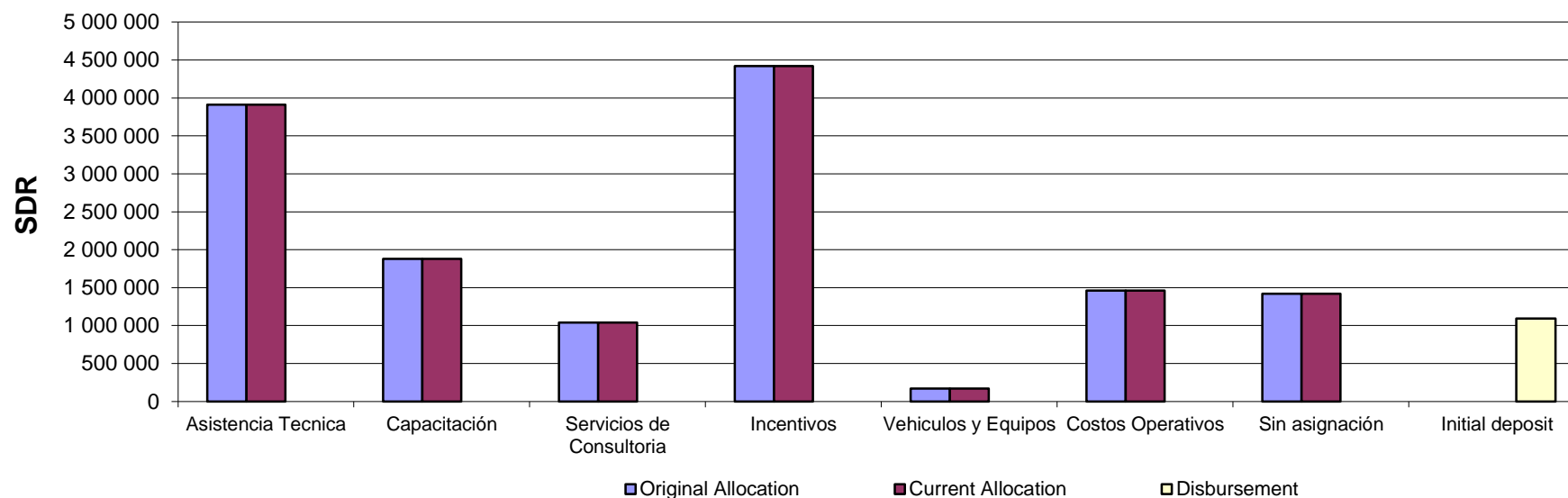


**Cuadro 5B: Desembolsos con cargo al Fondo Fiduciario al 30/03/2016**  
**En EUR**

Category Description	Original Allocation	Current Allocation	Disbursement	Balance	Per cent disbursed
Asistencia Técnica	3.910.000	3.910.000	-	3.910.000	0%
Capacitación	1.880.000	1.880.000	-	1.880.000	0%
Servicios de Consultoría	1.040.000	1.040.000	-	1.040.000	0%
Incentivos	4.420.000	4.420.000	-	4.420.000	0%
Vehículos y Equipos	170.000	170.000	-	170.000	0%
Costos Operativos	1.460.000	1.460.000	-	1.460.000	0%
Sin asignación	1.420.000	1.420.000	-	1.420.000	0%
Initial deposit			1.094.730,70		
<b>Total</b>	<b>14.300.000</b>	<b>14.300.000</b>	<b>1.094.730,70</b>	<b>14.300.000</b>	<b>7,66%</b>

Fuente: Reporte FIDA

**Gráfico 2: Desembolsos con cargo al préstamo/donación del FIDA, comparación entre las asignaciones originales y revisadas, y desembolsos efectivos**

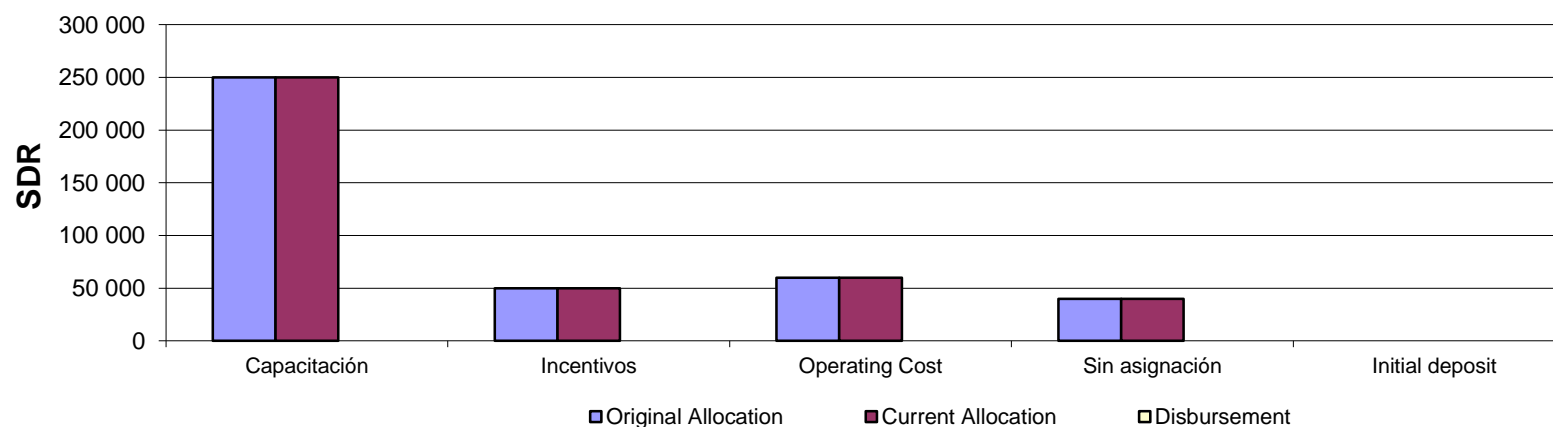


**Cuadro 5C: Desembolsos con cargo al Préstamo del FIDA al 31/03/2016**  
**En DEG**

	Category Description	Original Allocation	Current Allocation	Disbursement	Balance	Per cent disbursed
1.	Capacitación	250.000	250.000	-	250.000	0%
2.	Incentivos	50.000	50.000	-	50.000	0%
3.	Operating Cost	60.000	60.000	-	60.000	0%
99.	Sin asignación	40.000	40.000	-	40.000	0%
	Initial deposit					
	Total	400.000	400.000	-	400.000	0%

Fuente: Reporte FIDA

**Gráfico 3: Desembolsos con cargo a la Donación del FIDA, comparación entre las asignaciones originales y revisadas, y desembolsos efectivos**





## Apéndice 6: Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación

### CONTRATO DE FINANCIACIÓN No. I-871-CO (DEG)/E-10-CO (EURO) Por el Período Comprendido entre el 13 de Diciembre de 2012 al 31 de marzo de 2016

ART.	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO PERIODO A MARZO 2016
<b>Convenio de Financiación 871-CO</b>		
<b>Sección A</b>		
Inciso 2	Se adjuntan al presente convenio las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola de fecha 29 de abril de 2009, en sus sucesivas versiones enmendadas, (las "Condiciones Generales") y cualquiera de las disposiciones en ellas contempladas será aplicable, al presente Convenio de Financiación. A los efectos del presente Convenio, los términos definidos en las Condiciones Generales tendrán el significado en ellas indicados.	Cumplido: Las Condiciones Generales hacen parte de Convenio de Financiación
<b>Sección B</b>		
Inciso 1	El monto de la Financiación será equivalente hasta la suma de USD 50.000.000 y estará compuesto por: A) EURO 14.300.000 (Equivalente aproximadamente a USD 20.000.000) B) DEG 19.280.000 (Equivalente aproximadamente a USD 30.000.000)	Cumplido: El Proyecto ha tramitado solicitud de anticipos por valor de USD 3.500.000 en 2013, y el restante de USD 500.000 completando la totalidad del anticipo. A la fecha se encuentra en trámite una justificación y solicitud de reembolso por valor de USD 2.400.000
Inciso 3	El primer día del Ejercicio Financiero aplicable será el de enero. El Ejercicio Financiero corresponde al año fiscal del Prestatario.	Cumplido: El Ejercicio fiscal es del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.
Inciso 5	El Prestatario proporcionará financiación de contrapartida para el Proyecto por un monto equivalente aproximadamente a USD 5 700 000.	Cumplido: al corte de este informe la contrapartida asciende a USD \$ 1.156.000 lo que equivale al 20% del presupuesto total aprobado.
<b>Sección E</b>		
	1. Adicionalmente a los motivos previstos en las Condiciones Generales, se considera que es motivo para la suspensión del presente Convenio que cualquiera de las disposiciones del Manual de Operaciones del Proyecto haya sido objeto de cesión, renuncia, suspensión, revocación, enmienda u otra modificación, sin el acuerdo previo de las Partes, y el FIDA haya determinado, previa consulta con el Prestatario que tal cesión, renuncia, suspensión, revocación, enmienda o modificación ha tenido consecuencias adversas sustanciales para el Proyecto.	No aplica
	2. Adicionalmente a las condiciones generales previstas en las Condiciones Generales, se considera que son condiciones generales para el retiro de fondos:	
	a) Que el borrador del Manual de Operaciones haya sido aprobado por el Fondo.	Cumplido: El Manual de Operaciones cuenta con la No Objeción del FIDA de fecha 09 de octubre de 2013, de acuerdo a los resultados de la misión se sugiere una actualización al documentó.
	b) Que la selección del Coordinador y del personal esencial del Proyecto se haya finalizado.	Cumplido: el proceso de selección para el cargo de Coordinador y de algunos miembros del equipo se encuentra en trámite para evaluación de hojas de vida, en este momento la administradora ejerce las funciones del coordinador de forma provisional.
	3. Las disposiciones siguientes de las Condiciones Generales no serán aplicables al presente Convenio:	

	a) Sección 4.02 inciso b), en el sentido que se permitirá financiación retroactiva, permitiéndose hacer retiros de fondos del Préstamo FIDA, hasta por un monto total de USD 1 000 000, para financiar ciertos gastos incurridos a partir de ello de enero de 2012. Estos gastos incluyen la selección de promotores, acciones de capacitación, y lanzamiento de los concursos pilotos.	Esta clausura se está analizando al interior de la UNC para su utilización.
	b) Sección 7.12 inciso d), en el sentido que el Organismo Responsable del Proyecto no estará limitado en vender ni alquilar ni ceder los bienes del Proyecto. Consultará con el Fondo cuando sea posible.	No aplica
	4. Las disposiciones siguientes de las Condiciones Generales tendrán la siguiente interpretación:	
	a) Sección 12.01 x): Se entiende que la suspensión por deudas se refiere únicamente a las deudas crediticias contraídas por el Prestatario relacionadas con acreedores titulares de deuda externa.	No Aplica
	b) Sección 12.01 xi): Se entiende que la suspensión debida a la disolución del Organismo Responsable del Proyecto ocurrirá sólo cuando el Prestatario no haya designado a otra entidad que cumpla con las funciones de dicho Organismo a satisfacción del FIDA.	No Aplica
	c) Sección 12.01 xxiv): Se reconoce que la causal de suspensión por corrupción, fraude o práctica coercitiva está en consonancia con la Política del FIDA en materia de prevención del fraude y la corrupción en sus actividades y operaciones del 2005.	No Aplica
	d) Secciones 12.01 xxvi): Se entiende que la suspensión por el motivo adicional indicado en la Sección E.I supra, se producirá cuando el Fondo haya verificado que se ha producido este hecho.	
	5. El presente Convenio está sujeto a ratificación por parte del Prestatario.	Cumplido: comunicación de fecha 18 de diciembre de 2012
<b>Anexo 1</b>	<b>Descripción y Disposiciones de Ejecución del Proyecto</b>	
	<b>I. Descripción del Proyecto</b>	
	1. Población – Objetivo. La población objetivo está compuesta por familias rurales en extrema pobreza, incluyendo entre otros: pequeños agricultores, pueblos indígenas, comunidades afro-colombianas, familias con jefatura de hogar femenina, jóvenes rurales y familias rurales desplazadas forzosamente, priorizando en la priorizando en la población de la Red de Protección Social para la Superación de la Pobreza Extrema (UNIDOS).	Cumplido: De conformidad con lo revisado por la Unidad en el diseño de Proyecto y evaluado con la Misión de Apoyo a la Implementación del FIDA se precisó la determinación del número de población que el Proyecto atenderá durante la vigencia de su implementación. La focalización se encuentra en los 100 municipios con extrema pobreza identificados en el diseño de Proyecto.
	2. Área del Proyecto. El Proyecto concentrará sus acciones en los territorios rurales más pobres del Prestatario, focalizando sus acciones según los siguientes criterios, los cuales no son excluyentes, sino complementarios: i) zonas con mayor concentración de población rural en situación de pobreza; ii) zonas con mayor nivel de ruralidad, medida por la mayor concentración de habitantes rurales; iii) zonas que representan prioridades para el desarrollo de la política sectorial, particularmente la política de restitución y protección de los derechos de propiedad sobre la tierra y la política de desarrollo rural con enfoque territorial; iv) zonas que muestran fortalezas en su institucionalidad pública privada territorial para la operación del nuevo Proyecto.	Cumplido: Las zonas de focalización se mantienen de acuerdo con el diseño de Proyecto.
	3. Objetivos. El Proyecto contribuirá a mejorar las condiciones de vida, ingresos y empleo en los territorios rurales más pobres de Colombia.	Cumplido: El alcance de las metas es el contemplado en el Diseño y Convenios de Financiamiento del Proyecto
	4. Componentes. El Proyecto incluye cuatro componentes y la gestión y coordinación de sus actividades. Los componentes principales son: A. Formación de capital social asociativo y desarrollo empresarial; B. Desarrollo y fortalecimiento de los activos financieros rurales; C. Gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones; y D. Coordinación del Proyecto.	Cumplido: Se mantiene de acuerdo con lo contemplado en el Convenio de Financiamiento diseño de Proyecto, se han precisado las estrategias de abordaje presentadas en la Misión efectuada por el FIDA de marzo 2016.
	<b>II. Disposiciones para la ejecución</b>	
	<b>1. Organismo Responsable de la Ejecución del Proyecto.</b>	
	1.1 Designación. El Prestatario designa como Organismo Responsable de la Ejecución del Proyecto al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).	Cumplido: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a cargo de la Dirección de Capacidades y Generación de Ingresos de



		conformidad con la última modificación de la estructura organizacional del Ministerio de acuerdo con el Decreto 1985 del 12 de septiembre de 2013.
	2. La Unidad Nacional de Coordinación.	
	2.1 Establecimiento: El MADR, dentro del ámbito de su Dirección de Desarrollo Rural, establecerá una Unidad Nacional de Coordinación (UNC) para coordinar las actividades del Proyecto a nivel nacional. La UNC estará ubicada en Bogotá.	Cumplido: El personal de la Unidad Nacional de coordinación quedó vinculado el 23 de julio de 2013, de forma parcial, se observan vacantes de forma constante en lo que lleva de corrido el proyecto.
	2.2 Composición: La UNC estará integrada por un Coordinador y el personal esencial conformado por un Administrador y un Contador. La UNC contará asimismo con un Especialista en Activos Financieros, un Especialista en Servicios Empresariales, un Especialista en Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicación y el personal de apoyo administrativo que se requiera para la correcta ejecución de las actividades.	Cumplido: La Unidad está conformada por: .Administrador .Especialista en Servicios Financieros .Consultor de apoyo a la superviso de unidades territoriales (Cargo que no existe en el organigrama vigente) .Apoyo Administrativo .Contador . Apoyo Administrativo al a coordinación del proyecto (Cargo que no existe en el organigrama vigente)
	2.3 Designación del personal de la UNC. El MADR seleccionará y nombrará al Coordinador/a del Proyecto y todos los demás cargos de la UNC de acuerdo con la normativa vigente nacional y mediante un proceso de selección competitivo y transparente. El perfil, términos de referencia y metodología de selección serán consensuados con el FIDA. Dicho nombramiento se hará previa no objeción del Fondo.	Cumplido: Todos los procesos de selección se realizan mediante convocatoria abierta con fin de cumplir con los requisitos del FIDA y del Gobierno Nacional
	2.4 Remplazo de personal. El remplazo del Coordinador del Proyecto y del personal esencial, podrá hacerse sólo en base a una evaluación de desempeño insatisfactoria de sus funciones. El MADR presentará al FIDA la justificación del desempeño insatisfactoria, en base a una evaluación de desempeño de tipo técnico solicitará su no objeción. La selección y nombramiento de su sucesor se hará con la mayor brevedad posible siguiendo un procedimiento competitivo y transparente establecido en la Sección 2.3 supra. Todos los demás cargos de la UNC o sus eventuales remplazos serán cubiertos conforme al procedimiento establecido en la normativa nacional vigente y siguiendo el siguiente procedimiento: i) definición de los términos de referencia y las calificaciones y experiencia a reunirse; ii) proceso de selección público, transparente y competitivo previamente acordado con el FIDA; y iii) nombramiento del candidato seleccionado/a previa no objeción del Fondo.	Cumplido: Teniendo en cuenta las constantes vacantes mantenidas por el proyecto, se han tramitado ante FIDA la no objeción a los términos de referencia para iniciar los debidos procesos con el fin de satisfacer las vacantes a la fecha se espera el análisis de hojas de vida.
	2.5 Renovación de contratos. La renovación de todos los contratos del personal de la UNC se realizará previa evaluación de desempeño satisfactorio de acuerdo a normativa vigente nacional y anuencia del FIDA.	Cumplido: Los contratos de la UNC se suscribirán por la vigencia fiscal, para proceder a la firma del contrato con cargo a la gestión 2017 y se efectuará la correspondiente evaluación de desempeño que se surtirá al cierre del mes de diciembre de 2016
	3. Comité Directivo del Proyecto.	
	3.1 Establecimiento. El MADR establecerá un Comité Directivo del Proyecto (CDP) con el fin de dar orientación a la ejecución del Proyecto.	Cumplido: Mediante Resolución No. 000296 del 04 de septiembre de 2013 se estableció el Comité Directivo de Proyecto, quien celebró su primera sesión el 20 de septiembre de 2013.
	3.2 Composición. El CDP estará integrado por representantes de las instituciones directamente vinculadas con la ejecución del Proyecto: i) un representante del MADR; ii) un representante del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP); iii) un representante del Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Rural Sostenible; iv) un representante del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS); v) dos representantes de la población-objetivo; y, vi) el Coordinador del Proyecto.	Cumplido: Un representante del MADR Un Representante del Ministerio de Hacienda y Crédito Público Un Representante del Departamento Nacional de Planeación Un Representante del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social – RED UNIDOS, o quien haga sus veces.

		Actualmente RED UNIDOS es la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE
	3.3 Responsabilidades del CDP. Las responsabilidades del CDP incluirán: i) conocer y aprobar el Plan Operativo y Presupuesto Anual del Proyecto previo a la consideración por parte del FIDA; ii) conocer los informes anuales de ejecución y aquellos informes relativos al seguimiento y evaluación del accionar del Proyecto; y iii) adoptar las recomendaciones necesarias para la mejor marcha del Proyecto. El CDP se reunirá una vez al año y en situaciones extraordinariamente si fuera necesario.	Cumplido: Adicionalmente se encuentran en el documento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoptar las recomendaciones necesarias para la mejor marcha del Proyecto</li> <li>- Definir los lineamientos y políticas generales que el Coordinador de la UNC deberá implementar en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>- Las demás que se requieran para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto y que no estén atribuidas a estos organismos, dentro del marco y espíritu del Convenio de Financiación No. I-871-CO (DEG/E-10-CO (EURO))</li> </ul>
	4. Coordinación con otras Partes.	
	La implementación del Proyecto incluye una coordinación estrecha con: i) el MHCP como la entidad representante del Prestatario, y responsable de generar condiciones para lograr un crecimiento económico alto y sostenido; ii) el Departamento Nacional de Planeación (DNP) como líder en la formulación de la actual política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y desplazamiento; y iii) el DPS.	Cumplido: De conformidad con el Comité Directivo
	5. Manual de Operaciones	
	5.1 La UNC preparará un borrador de Manual de Operaciones del Proyecto que incluirá las modalidades de ejecución de componentes, la organización del Proyecto, los arreglos de seguimiento y evaluación participativa incluidos los indicadores de resultado anuales, el flujo de fondos que se pondrán a disposición de las Partes del Proyecto y de los beneficiarios, los procedimientos de las adquisiciones y contrataciones, los sistemas de contabilidad, gestión y control financiero, los reglamentos de asignación y transferencia de recursos a los beneficiarios y requerimientos de contrapartida, los roles y las funciones de los equipos del Proyecto y otros asuntos acordados por las partes.	Cumplido: La Unidad de Coordinación del Proyecto, elaboró el Manual de Operaciones del Proyecto (MOP), el cual ha sido revisado por el Organismo Responsable del Proyecto y el FIDA
	5.2 La adopción del Manual de Operaciones del Proyecto se hará previa a la no-objeción de las modificaciones al Aplicar durante la no-objeción. Fondo. Si fuera necesario, la UNC podrá proponer cambios Manual de Operaciones del Proyecto que se consideren oportunas implementación y éstas serán remitidas por el MADR al FIDA para su no objeción.	Cumplido: El Manual de Operaciones fue aprobado por parte del FIDA el 09 de octubre de 2013.
<b>Anexo 2</b>	Cuadro de Asignaciones	Cumplido: El Convenio de Préstamo I-871-CO asigna los recursos de la financiación en 6 Categorías de Gastos que no incluyen impuestos. Los impuestos están con cargo a los recursos de fuente nacional.
<b>ARTI. I</b>	<b>DISPOSICIONES GENERALES</b>	
<b>Sección 1.01</b>	<b>Condiciones generales:</b> Se adjuntan al presente Convenio las “Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola” enmendada en septiembre de 2010 (las “Condiciones generales”) cuyas disposiciones (aunque no se hace referencia expresa a ellas) forman parte integrante del Convenio. Si una disposición específica de las presentes Condiciones Generales no se aplica a un determinado convenio o acuerdo, dicho convenio o acuerdo deberá explícitamente especificar que no es aplicable.	Hacen parte del Convenio de Financiación de acuerdo con la Sección A, numeral 2.
<b>Art. IV</b>	<b>CUENTAS DEL PRESTAMO Y DE LA DONACION Y RETIRO DE FONDOS</b>	
<b>Sección 4.01</b>	<b>Cuentas del Préstamo y de la Donación:</b> El Fondo conviene en abrir una cuenta del Préstamo en la que irá depositando A) EURO 14.300.000 (Equivalente aproximadamente a USD 20.000.000)	Cumplido: El Proyecto gestionó la apertura de dos cuentas para el manejo de los recursos, una del tramo en DEG (con notificación de Hacienda de mayo/2013) y otros para el tramo

	B) DEG 19.280.000 (Equivalente aproximadamente a USD 30.000.000)	EUROS (notificación de cuenta 19 de noviembre de 2013).
<b>Sección 4.02</b>	<b>Retiros de las Cuentas del Préstamo y/o de la Donación:</b> -Entre la fecha de entrada en vigor del Convenio y la fecha de cierre de la financiación, el Prestatario solicitará retiros a cuenta del Préstamo y/o de la Donación, por cantidades que correspondan a pagos ya efectuados o pagos por hacer en conceptos de gastos admisibles. -No se retiraran fondos de la Cuenta del Préstamo y/o de la Donación hasta que el Fondo haya aprobado el Primer POA.	El Proyecto ha tramitado solicitud de anticipos por valor de USD 3.500.000 en 2013, y el restante de USD 500.000 completando la totalidad del anticipo. A la fecha se encuentra en trámite una justificación y solicitud de reembolso por valor de USD 2.400.000
<b>Sección 4.03</b>	<b>Compromisos Especiales del Fondo.</b> A petición del prestatario el Fondo podrá convenir en contraer un compromiso irrevocable con el fin de pagar las sumas necesarias para garantizar una carta de crédito con el objeto de financiar Gastos Admisibles.	No aplicable.
<b>Sección 4.04</b>	<b>Solicitudes de Retiro de Fondos o de Compromiso Especial</b>	
	a)El prestatario solicitara retiros de fondos de la cuenta del Préstamo y /o de la Donación, b) El Prestatario proporcionara al fondo pruebas satisfactorias de los poderes de la persona o personas autorizadas para firma solicitudes, así como un ejemplar autenticado de la firma de cada una de esas personas. c) Cada solicitud de esa naturaleza y los documentos que la acompañan, así como otros medios de prueba, deben de ser suficientes para satisfacer al fondo de que el prestatario tiene derecho a efectuar retiros o a al compromiso especial.	Cumplido: El Organismo Responsable del Proyecto (Ministerio de Hacienda y Crédito Público) en fecha 04 de julio de 2013, remitió al Fondo la Certificación de Firmas Autorizadas y los nombres de los representantes del Proyecto.
<b>Sección 4.05</b>	<b>Transferencias por el Fondo</b>	
	Una vez que el Fondo haya recibido del prestatario una solicitud autenticada y satisfactoria del retiro de fondos, el Fondo transferirá a la cuenta especificada por el prestatario la cantidad allí indicada.	En proceso: El Proyecto ha tramitado solicitud de anticipos por valor de USD 3.500.000 en 2013, y el restante de USD 500.000 completando la totalidad del anticipo. A la fecha se encuentra en trámite una justificación y solicitud de reembolso por valor de USD 2.400.000
<b>Sección 4.06</b>	<b>Fecha de valor de los retiros</b>	
	Se considera que un retiro de fondos ha sido efectuado en la fecha en que la institución financiera pertinente haga el cargo correspondiente a la cuenta del fondo señalada para el desembolso de dichos fondos.	Cumplida: El Proyecto ha tramitado solicitud de anticipos por valor de USD 3.500.000 en 2013, y el restante de USD 500.000 completando la totalidad del anticipo. A la fecha se encuentra en trámite una justificación y solicitud de reembolso por valor de USD 2.400.000.
<b>Sección 4.07</b>	<b>Asignación y Reasignación de los recursos de la financiación</b>	
	En un convenio de Financiación se podrá asignar el importe de la financiación a determinadas categorías de gastos admisibles, y si estos montos son insuficientes el ente ejecutor informará para reasignar partidas.	Cumplida: El Convenio de Préstamo I-871-CO asigna los recursos de la financiación en 6 Categorías de Gastos que actualmente está en inicio la implementación de actividades.
<b>Sección 4.08</b>	<b>Gastos Admisibles</b>	
	El gasto será admisible de conformidad con las condiciones del Convenio de Financiación.	Cumplida: El Proyecto ha ejecutado recursos acorde con las categorías del gasto establecidas en el convenio.
<b>Sección 4.09</b>	<b>Reembolso de los retiros de Fondos</b>	
	Si el fondo decide que cualquier cantidad retirada de la cuenta del préstamo y o la cuenta de la donación no han sido utilizados para los fines señalados	En el Proyecto todavía no se han presentado situaciones con el carácter de no elegible.
<b>ARTI. V</b>	<b>PAGOS DEL SERVICIO DE PRESTAMO</b>	
<b>Sección 5.01</b>	<b>Condiciones de los Préstamos</b> d) Condiciones ordinarias, los préstamos otorgados en condiciones ordinarias estarán sujetos al pago de intereses sobre el capital del préstamo pendiente de reembolso a un tipo de interés equivalente al tipo de interés de referencia	Situación: El Convenio de Financiamiento en su sección B, punto 2, establece claramente las condiciones del Préstamo.

	del FIDA, pagadero semestralmente.	
<b>Sección 5.02</b>	<b>Reembolsos y Pagos Anticipados del Capital</b>	
	a) <i>El prestatario reembolsará el monto total del capital del préstamo, retirado de la cuenta del préstamo con arreglo a plazos semestrales, calculados en función del plazo de reembolso descontado el período de gracia</i>	No Aplica
<b>Sección 5.03</b>	<b>Forma y lugar de pago:</b> Todos los pagos del Servicio del Préstamo se harán a la cuenta o cuentas del banco u otra institución financiera que el Fondo pueda designar mediante notificación al Prestatario.	<b>Situación:</b> El Estado Colombiano realizará los pagos a la Cuenta que el Fondo designe en las fechas establecidas en el Convenio de Financiamiento.
<b>Sección 5.04</b>	<b>Fechas de Valor de los Pagos del Servicio del Préstamo:</b> Los pagos del servicio del préstamo se consideran efectuados a partir del día en que la institución financiera pertinente acredite la cuenta del Fondo designada con ese fin.	<b>Situación:</b> El pago de los intereses se realizará en las fechas establecidas en el Convenio de Financiamiento y se considerara efectiva cuando la institución financiera acredite en la cuenta del Fondo designada con ese fin.
<b>ARTI. VI</b>	<b>DISPOSICIONES RELATIVAS A LAS MONEDAS</b>	
<b>Sección 6.01</b>	<b>Monedas en las cuales se efectúan los retiros de fondos:</b> Los retiros de fondos de la cuenta del préstamo y/o de la cuenta de la Donación se harán las monedas respectivas en que hayan sido pagados o hayan que pagarse los gastos que deban financiarse con los recursos de la financiación, o bien en la moneda o las monedas que el fondo pueda elegir	<b>Cumplida:</b> De acuerdo al Convenio de Financiación, los retiros se solicitarán al FIDA y Fondo Fiduciario en dólares americanos.
<b>Sección 6.02</b>	<b>Moneda de Pago del Servicio del Préstamo:</b>  A los efectos del presente convenio, el dólar estadounidense será la Moneda de Pago del Servicio del Préstamo.	<b>Situación:</b> La moneda de pago del Servicio del préstamo es en Dólares Norteamericanos (USD)
<b>ART. VII</b>	<b>EJECUCION DEL PROYECTO</b>	
<b>Sección 7.01</b>	<b>Ejecución del Proyecto:</b>  a) El Prestatario declara su adhesión a los fines y propósitos del Proyecto que se exponen en el Apéndice 1 del presente Convenio y, con miras a alcanzarlos, velará porque lo ejecute conforme a lo dispuesto en la Sección 7.01 (Ejecución del Proyecto) de las Condiciones Generales, y sustancialmente de conformidad con los POA y con el Reglamento de Operaciones.  b) El Proyecto se ejecutará con arreglo al POA. El Organismo Responsable del Proyecto preparará un borrador de POA para cada Proyecto basado, en la medida que sea apropiado, en los borradores de POA preparados por las diversas Partes en el Proyecto. Cada borrador de POA de un Proyecto incluirá, entre otras cosas, una descripción detallada de las actividades del Proyecto planificadas durante el Año del Proyecto sucesivo, un Plan de Adquisiciones y Contratación, y las fuentes y la utilización de los fondos. ii) Antes de cada Año del Proyecto, el Organismo Responsable del Proyecto presentará, de ser necesario, el borrador de POA del Proyecto al órgano de supervisión designado por el Prestatario/Receptor para que lo revise. Tras dicha revisión, el Organismo Responsable del Proyecto presentará el borrador de POA del Proyecto al Fondo para que formule sus observaciones a más tardar sesenta (60) días antes de que empiece el Año del Proyecto en cuestión. Si al cabo de treinta (30) días de la recepción el Fondo no formula observación alguna sobre el borrador de POA del Proyecto, se considerará que el POA es aceptable para el Fondo. iii) El Organismo Responsable del Proyecto adoptará el POA del Proyecto sustancialmente en la forma en que haya sido aceptado por el Fondo. iv) El Organismo Responsable del Proyecto podrá proponer ajustes en el POA del Proyecto durante el Año del Proyecto pertinente, que se harán efectivos tras la aceptación por el Fondo.	Cumplida: El Proyecto presentó el POA y Plan de Adquisiciones de las gestiones para las vigencias 2013 /2014, 2015 y 2016 este último aprobado el febrero de 2016.
<b>Sección 7.02</b>	<b>Disponibilidad de los recursos de la financiación:</b> a) El prestatario pondrá los recursos de la financiación a disposición de las partes en el Proyecto en las condiciones especificadas en el Convenio de Financiación o de otra forma aprobadas por el Fondo para los fines de la	<b>Cumplida:</b> El Proyecto para desarrollar sus actividades apertura las siguientes cuentas:

	<p>ejecución del Proyecto.</p> <p>b) Se podrá prever que el prestatario abra o mantenga una o más cuentas del Proyecto para sus actividades en un banco aceptable para el Fondo.</p>	<p>1. Cuenta Designada n°.: 51498525 Banco de la Republica. Banco Corresponsal (cuando sea aplicable): Dirección completa: CITIBANK N. A. 111, Wall Street New York US 10043                      Código bancario: Cuenta número 10922834                      Código SWIFT: CITIUS33XXX</p> <p>2. Cuenta Designada N° 51498555 Banco Corresponsal (cuando sea aplicable): Dirección completa: CITIBANK N. A. 111, Wall Street New York US 10043.                      Código bancario: Cuenta número 10922834                      Código SWIFT: CITIUS33XXX</p>
<b>Sección 7.03</b>	<b>Disponibilidad de recursos adicionales</b>	
	<p>c) Además de los recursos de la Financiación, en el convenio de financiación se podrá establecer que el Prestatario ponga a disposición de las partes en el Proyecto durante el período de ejecución fondos de contrapartida con cargo a sus propios recursos de conformidad con los procedimientos nacionales habituales aplicables a la asistencia para el desarrollo.</p>	<p><b>Cumplida: El Proyecto a través del Organismo Responsable del Proyecto tiene asignado recursos de fuente nacional para cada vigencia fiscal (para este año es decir a 31 de diciembre de 2016)</b>                      Los recursos de fuente nacional y de crédito llegan al país y se rigen bajo la ley de Presupuesto Nacional.                      La ejecución de los recursos del Proyecto se rige bajo las directrices del FIDA que tienen la esencia de las normas y procedimientos nacionales.</p>
<b>Sección 7.04</b>	<b>Coordinación de las actividades</b>	
	<p>Con el fin de asegurar que el Proyecto se ejecute de conformidad con la sección 7.01, el prestatario velará porque las actividades pertinentes de sus ministerios, departamentos y órganos, así como las de cada una de las partes en el Proyecto, sean realizadas y coordinadas de conformidad con políticas y procedimientos administrativos eficaces</p>	<p><b>Cumplida: El Proyecto en coordinación con las diferentes áreas del Ministerio de Agricultura ha revisado el Manual Operativo del Proyecto para su aprobación, documento que contiene políticas y procedimientos administrativos eficaces para ejecutar los recursos del Proyecto, este documentó se encuentra en proceso de modificación.</b></p>
<b>Sección 7.05</b>	<b>Adquisiciones y Contrataciones</b>	
	<p>a) La adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios financiados con los recursos de la financiación se realizarán de conformidad con las disposiciones especificadas en las normas de adquisiciones y contratación del Prestatario, en la medida que estas sean compatibles con las directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios.</p>	<p><b>Cumplida: El Proyecto Confianza y Oportunidades han realizado la selección del personal y adquisiciones menores con observaciones a la normativa del FIDA.</b></p>
<b>Sección 7.06</b>	<b>Uso de Bienes y Servicios</b>	
	<p>Todos los bienes, servicios e instalaciones financiadas con los recursos de la financiación se utilizarán exclusivamente para los fines del proyecto.</p>	<p><b>Cumplida: Es política del proyecto en la instalación de su sistema de control interno que los bienes, servicios, e instalaciones, estén solo al servicio de los fines del proyecto.</b></p>
<b>Sección 7.07</b>	<b>Mantenimiento</b>	
	<p>El Prestatario se asegurará de que en todo momento, todas las instalaciones y obras civiles utilizadas en relación con el Proyecto funcionen y se mantengan debidamente y que se efectúen sin tardanza todas las reparaciones de dichas instalaciones que sean necesarias.</p>	<p><b>Cumplida: El Proyecto no cuenta con un espacio físico propio, las actividades del UNC se desarrollan en las instalaciones del MADR, el mantenimiento de las mismas depende de esta entidad. No se cuenta con oficinas en los diferentes municipios.</b></p>
<b>Sección 7.08</b>	<b>Seguros</b>	
	<p>a) El prestatario o el Organismo Responsable del Proyecto aseguran todos los bienes y edificios utilizados en el</p>	<p><b>Cumplida: Los equipos de cómputo que han sido adquiridos</b></p>

	Proyecto contra los riesgos y por las sumas que resulten compatibles con prácticas comerciales adecuadas.	con recursos FIDA cuenta con póliza de seguros cuya vigencia cubre un periodo de tres años hasta el 23-12-2016, los equipos de la UNC son de propiedad del MADR el cual tiene una póliza todo riesgo pagada por la entidad.
<b>Sección 7.09</b>	<b>Acuerdos Subsidiarios</b>	
	EL prestatario se asegurará de que ninguna de las partes en el Proyecto suscriba ningún acuerdo subsidiario, o consienta cualquier modificación del mismo, que resulte incompatible con el Convenio de Financiación o el Convenio de Proyecto	No Aplica
<b>Sección 7.10</b>	<b>Cumplimiento de los Convenios</b>	Situación: El proyecto tomara todas las previsiones para suscribir y dar cumplimiento con convenios que firma con instituciones privadas y públicas.
<b>Sección 7.11</b>	<b>Personal esencial del Proyecto</b>	
	El prestatario o el Organismo responsable del proyecto designará al Director del Proyecto y demás personal esencial del Proyecto en la forma especificada en el convenio o de otro modo aprobada por el Fondo. Todos los funcionarios esenciales del Proyecto estarán dotados de las calificaciones y experiencia especificada en el Convenio o de otra forma aprobadas por el Fondo. El prestatario pondrá todo su empeño en asegurar la continuidad de los funcionarios esenciales del Proyecto a lo largo de todo su periodo de ejecución. El prestatario o el Organismo responsable del Proyecto aseguraran al personal esencial del Proyecto contra los riesgos de enfermedad y accidente en la medida compatible con una buena práctica comercial o las prácticas habituales relativas a la administración pública nacional.	Cumplido: La Unidad está conformada por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Especialista en Servicios Financieros</li> <li>- Consultor de apoyo a la supervisión de unidades territoriales (Cargo que no existe en el organigrama vigente)</li> <li>- Apoyo Administrativo</li> <li>- Contador</li> <li>- Apoyo Administrativo a la coordinación del proyecto (Cargo que no existe en el organigrama vigente)</li> </ul>
<b>Sección 7.12</b>	<b>Partes en el Proyecto</b>	
	Según sea necesario para ejecutar el Proyecto de conformidad con lo dispuesto en la Sección 7.01 cada una de las partes en el Proyecto: a) Adoptará con prontitud todas las medidas que sean necesarias o apropiadas para mantener su personalidad jurídica y para establecer, mantener y renovar sus derechos, atributos, facultades, prerrogativas y exenciones b) Empleara administradores y otros funcionarios competentes y expertos c) Se ocupará del funcionamiento, mantenimiento y sustitución de sus instalaciones, equipo y otros bienes; y d) No venderá ni dará en alquiler ni de otra forma cederá ninguno de los haberes del Proyecto, salvo en el curso ordinario de las actividades o según lo convenido en el Fondo	Cumplida: El proyecto ha tomado todas las previsiones necesarias con relación a los puntos a),b),c),d).
<b>Sección 7.13</b>	<b>Distribución de los Recursos del Proyecto</b>	
	El prestatario y las partes del proyecto se asegurarán de que los recursos y beneficiarios del Proyecto, en la mayor parte posible, se distribuyan entre la Población objetivo, utilizando métodos desglosados en función del género.	Situación: De conformidad con lo revisado por la Unidad en el diseño de Proyecto y evaluado con la Misión de Apoyo a la Implementación del FIDA se precisó la determinación del número de población que el Proyecto atenderá durante la vigencia de su implementación. La focalización se encuentra en los 100 municipios con extrema pobreza identificados en el diseño de Proyecto

<b>Sección 7.14</b>	<b>Factores Ambientales</b>	Situación: El proyecto tomara todas las provisiones necesarias para cumplir con las normas vigentes una vez que entre en operación Técnica.
<b>Sección 7.15</b>	<b>Tasas de préstamo</b>	N/A
<b>Sección 7.16</b>	<b>Terminación del Proyecto</b>	
	El prestatario se asegurará de que las partes en el proyecto concluyan la ejecución del proyecto en la fecha de terminación.	<b>Situación:</b> El proyecto está en proceso ejecución <b>Cláusula:</b> No Aplica
<b>ARTI VII</b>	<b>PRESENTACION DE INFORMES E INFORMACION SOBRE LA EJECUCION DEL PROYECTO</b>	
<b>Sección 8.01</b>	<b>Registros relativos a la ejecución</b>	
	El prestatario se asegurará de que las partes del Proyecto mantengan registros y documentación adecuados que reflejen sus operaciones relativas a la ejecución del proyecto, hasta la fecha de terminación del Proyecto, y conservaran tales registros y documentos al menos durante los 10 años siguientes.	<b>Situación:</b> La Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto utiliza los reglamentos específicos del Ministerio de Agricultura que permitirá operar bajo las normativas vigentes, no obstante al cierre del proyecto la información se conservara por el periodo estipulado en el convenio.
<b>Sección 8.02</b>	<b>Seguimiento de la ejecución del Proyecto</b>	
	El Organismo responsable del Proyecto: a) Establecerá y seguidamente mantendrá un sistema adecuado de gestión de información de conformidad con la Guía para el Seguimiento y la evaluación de Proyectos del FIDA con el que dará continuo seguimiento a la marcha del Proyecto. b) Reunirá, durante el Período de Ejecución del Proyecto, todos los datos y demás información pertinente(incluida toda la información solicitada por el Fondo) que sea necesaria para realizar un seguimiento del progreso de la ejecución del Proyecto y el logro de sus objetivos; y c) Conservará debidamente ésa información durante el período de ejecución del Proyecto y al menos los diez (10) años siguientes, y, prontamente se solicite, la pondrá a disposición del Fondo y de sus representantes y agentes	<b>Situación:</b> El proyecto está tomando las medidas y las provisiones necesarias para dar cumplimiento a los incisos a, b y c.
<b>Sección 8.03</b>	<b>Informes de avances y Revisiones a Mitad de Período</b>	
	a) El Organismo Responsable del Proyecto suministrará al Fondo informes periódicos sobre la marcha del proyecto b) Si así se especifica en el convenio, el Organismo Responsable del Proyecto y el Fondo realizará conjuntamente una revisión de la ejecución a más tardar a la mitad del período de la ejecución	No Aplica
<b>Sección 8.04</b>	<b>Informe Final</b>	
	Tan pronto como sea posible después de la fecha de terminación del Proyecto, pero en todo caso a más tardar en la fecha de cierre de la financiación, el prestatario suministrará al Fondo un informe sobre la ejecución general del Proyecto.	Situación: N/A
<b>Sección 8.05</b>	<b>Planes y Calendarios</b>	
	Las partes en el Proyecto suministraran al Fondo tan pronto como estén preparados, los planes, normas de diseño, informes, documentos contractuales, especificaciones y calendarios relativos al proyecto y todas las modificaciones importantes que se haga en ellos posteriormente.	Situación: N/A
<b>Sección 8.06</b>	<b>Otros informes e información sobre la ejecución del Proyecto</b>	<b>Situación:</b> N/A
<b>ARTI IX</b>	<b>PRESENTACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS E INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>Sección 9.01</b>	<b>Registros Financieros.</b> El Proyecto llevara cuentas separadas y registros adecuados para reflejar de conformidad con prácticas de contabilidad apropiadas generalmente observadas, las operaciones, los recursos y los gastos relativos al Proyecto hasta la Fecha de Cierre de la Financiación.	<b>Situación:</b> El proyecto en este momento lleva los registros de forma separada en un archivo extra-oficial en Excel, que le permite clasificar los recursos, no obstante la contabilidad en el SIIF se lleva de forma global, el proyecto implementara un software que se adapte a las necesidades presupuestales, contractuales y contables y que responda a las necesidades.

<b>Sección 9.02</b>	<b>Estados Financieros</b>	
	El Prestatario entregará al Fondo estados financieros detallados de las operaciones, los recursos y los gastos relacionados con el proyecto, en cada ejercicio financiero, preparados de conformidad con principios y procedimientos aceptables para el Fondo y entregará dichos estados financieros al Fondo dentro de los cuatro meses siguientes al cierre de cada ejercicio financiero.	Situación: Los estados financieros son preparados por fuente de financiación y categoría para vigencia 2015 están para la revisión de la firma auditora.
<b>Sección 9.03</b>	<b>Auditoría de Cuentas</b>	
	a) El prestatario dispondrá que en cada ejercicio financiero, las cuentas relativas al proyecto sean comprobadas con principios de auditoría aceptables para el FONDO y con las Directrices para la Auditoría de Proyectos, por Auditores Independientes aceptables para el Fondo. b) Dentro de los 6 meses siguientes al cierre de cada ejercicio financiero se proporcionará al Fondo una copia certificada del informe de auditoría.	Situación: para la vigencia 2015 la información contable está acorde con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el país, y la información está a la disponibilidad de la firma auditora, se espera que el informe de auditoría sea entregado antes del 15 de junio de 2016.
<b>Sección 9.04</b>	<b>Otros informes financieros e información financiera</b>	<b>Situación:</b> Cláusula que será aplicada en la oportunidad de su exigencia
<b>ARTI. X</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>Situación:</b> Aplicable en la oportunidad de su exigencia
<b>ARTI. XI</b>	<b>TRIBUTACION</b>	<b>Situación:</b> Aplicable en la oportunidad de su exigencia
<b>ARTI. XII</b>	<b>MEDIDAS DE RECURSOS DEL FONDO</b>	<b>Situación:</b> Aplicable en la oportunidad de su exigencia
<b>ARTI. XIII</b>	<b>ENTRADA EN VIGOR Y TERMINACION</b>	
<b>Sección 13.01</b>	<b>Entrada en Vigor</b>	<b>Situación:</b> De acuerdo con el Convenio de Financiación la entrada en vigor es 13 de diciembre de 2012.
	El Convenio entrará en vigor en la fecha en que tanto el Fondo como el Prestatario lo hayan firmado	
<b>Sección 13.02</b>	<b>Terminación del Convenio antes del Retiro de Fondos</b>	No Aplica
<b>Sección 13.03</b>	<b>Terminación del Convenio por cumplimiento total</b>	No Aplica
<b>ARTI.XIV</b>	<b>FUERZA OBLIGATORIA Y ASUNTOS CONEXOS</b>	No Aplica
<b>ARTI. XV</b>	<b>DISPOSICIONES VARIAS</b>	No Aplica



## **Apéndice 7: Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación**

### **Aprendizaje**

---

El Proyecto cuenta con un componente dedicado a la gestión del conocimiento, capacidades y comunicaciones, dada la importancia que se ha dado a valorizar los conocimientos y saberes existentes en el área de intervención. Sin embargo, no se han implementado actividades. El componente ha carecido de una estrategia clara y explícita para la implementación. Se está en proceso de contratación del coordinador del componente.

---

### **Innovación: Describa las innovaciones de interés que haya observado durante la misión de supervisión**

---

Dado el bajo nivel de ejecución aún no se identifican muchas innovaciones. Específicamente, se mencionan:

- 1) Tecnologías para el manejo de porcinos y aves
  - 2) Educación financiera (manejo de costos, ingresos, ahorro)
-



## Anexo 1: Ejecución física Componente 1 (importante referencia para la próxima misión)

UNIDAD TERRITORIAL	CONVOCATORIA				GRUPOS ACTIVOS				CON RECURSOS ENTREGADO			
	TOTAL	MOT	IEA	PN	TOTAL	MOT	IEA	PN	TOTAL	MOT	IEA	PN
<b>ARAUCA</b>	<b>114</b>	<b>64</b>	<b>44</b>	<b>6</b>	<b>80</b>	<b>48</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>68</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>1</b>
Arauquita	25	18	7	0	13	7	6	0	9	5	4	0
Saravena	42	8	28	6	27	8	16	3	20	4	15	1
Tame	47	38	9	0	40	33	7	0	39	32	7	0
<b>CATATUMBO</b>	<b>164</b>	<b>152</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>132</b>	<b>121</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Abrego	29	29	0	0	24	24	0	0	23	23	0	0
Convención	15	15	0	0	14	14	0	0	13	13	0	0
El Carmén	24	24	0	0	22	22	0	0	18	18	0	0
La Playa	10	10	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0
Ocaña	22	22	0	0	19	19	0	0	18	18	0	0
San Calixto	21	20	0	1	10	10	0	0	6	6	0	0
Teorama	13	13	0	0	11	11	0	0	10	10	0	0
Tibú	30	19	11	0	22	11	11	0	0	0	0	0
<b>CAUCA ANDINO</b>	<b>93</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>77</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>45</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>1</b>
Corinto	13	3	9	1	10	2	7	1	9	2	6	1
Santander de Quilichao	42	34	8	0	29	23	6	0	16	13	3	0
Jambaló	12	9	3	0	12	9	3	0	8	5	3	0
Miranda	26	10	15	1	26	10	15	1	12	5	7	0
<b>CAUCA PACIFICO</b>	<b>205</b>	<b>200</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>161</b>	<b>156</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>81</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Balboa	49	49	0	0	35	35	0	0	33	33	0	0
El Tambo	59	54	2	3	57	52	2	3	18	16	1	1
Guapi	39	39	0	0	26	26	0	0	17	17	0	0
Timbiquí	58	58	0	0	43	43	0	0	13	13	0	0
<b>NARIÑO ANDINO</b>	<b>125</b>	<b>118</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>115</b>	<b>112</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
El Rosario	30	29	1	0	29	28	1	0	24	24	0	0
Leiva	18	18	0	0	15	15	0	0	0	0	0	0
Samaniego	77	71	3	3	71	69	2	0	33	33	0	0
<b>MACARENA</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Uribe	6	6	0	0	5	5	0	0	2	2	0	0
<b>NARIÑO PACIFICO</b>	<b>76</b>	<b>46</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
Tumaco	76	46	5	25	45	30	4	11	27	16	4	7
<b>SIERRA NEVADA</b>	<b>172</b>	<b>28</b>	<b>125</b>	<b>19</b>	<b>76</b>	<b>23</b>	<b>46</b>	<b>7</b>	<b>62</b>	<b>21</b>	<b>36</b>	<b>5</b>
Santa Marta	64	17	44	3	26	13	12	1	20	12	8	0
Algarrobo	15	0	15	0	5	5	0	0	5	0	5	0
Ciénaga	23	9	10	4	16	8	6	2	16	8	6	2
San Juan del Cesar	27	1	20	6	14	1	11	2	14	1	11	2
Valledupar	43	1	36	6	15	1	12	2	7	0	6	1
<b>VALLE DEL CAUCA</b>	<b>61</b>	<b>45</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Buga	15	10	1	4	10	8	2	0	4	4	0	0
Buenaventura	46	35	3	8	31	26	3	2	15	13	1	1
<b>MONTES DE MARIA</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Ovejas	17	6	7	4	14	6	5	3	6	0	3	3
San Jacinto	12	7	5	0	9	5	4	0	0	0	0	0
<b>NUDO DE PARAMILLO</b>	<b>79</b>	<b>56</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Bagre	25	21	3	1	13	13	0	0	0	0	0	0
Ituango	11	6	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Tierralta	43	29	14	0	21	20	1	0	4	4	0	0
<b>PUTUMAYO</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Valle del Guamuez	24	20	3	1	20	18	2	0	6	5	1	0
<b>SUR DEL CHOCO, MEDIO Y BAJO ATRATO</b>	<b>107</b>	<b>56</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>88</b>	<b>51</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>4</b>
Medio San Juan	12	10	2	0	11	9	2	0	10	9	1	0
Alto Baudó	74	40	29	5	64	37	22	5	28	14	11	3
Bajo Baudó	21	6	14	1	13	5	7	1	11	5	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>1255</b>	<b>860</b>	<b>311</b>	<b>84</b>	<b>897</b>	<b>686</b>	<b>172</b>	<b>39</b>	<b>514</b>	<b>383</b>	<b>108</b>	<b>23</b>
<b>FAMILIAS</b>	<b>18450</b>				<b>15248</b>	<b>11693</b>	<b>2900</b>	<b>655</b>	<b>8481</b>	<b>6352</b>	<b>1763</b>	<b>366</b>

Ejecución física													
MOT	Planificadas	Y1	Y2	Y3	Total		IEA	Planificadas		Total			
	Grupos	800	800	400	2000			Grupos	2588	2588			
	Familias (15 familias cada grupo)	12000	12000	6000	30000	(A)		Familias (15 familias cada grupo)	38820	38820	(C)		
	Efectuados con recursos entregados				6352			Efectuados con recursos entregados				1763	
	MOT Ejecución física (=6352/30000)				21%	(B)		IEA Ejecución física (=1763/38820)				4.5%	(D)
Perfil de Negozio (PL)	Planificados				Total		Plan de Negocio (	Planificados		Total			
	Grupos	1992			2588			Grupos	1318	1318			
	Familias (15 familias cada grupo)	29880			29880	(E)		Familias (15 familias cada grupo)	19770	19770	(G)		
	Efectuados con recursos entregados				0			Efectuados con recursos entregados				366	
	IEA Ejecución física (=1763/38820)				0.0%	(F)		IEA Ejecución física (=1763/38820)				1.9%	(H)
Ejecución física promedio													
[(B)*(A) + (D)*(C) + (E)*(F) + (G)*(H)]/[(A)+(C)+(E)+(G)]										7.2%			