

PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS
SEGUNDA FASE
EVALUACIÓN SOCIAL
MARCO DE DESARROLLO INDÍGENA Y AFRO-COLOMBIANO

I Estrategia social del primer proyecto

Objetivos

La estrategia social tuvo por objeto vincular y consolidar alrededor de los proyectos productivos, a sectores organizados de la población agropecuaria de bajos ingresos que reunieran un mínimo de condiciones de producción y capital social que les permitiera participar e impulsar un proyecto productivo colectivo, rentable y sostenible articulado a la demanda a través de una alianza con un comercializador o transformador agroindustrial.

Selección de la Población. Para lograr el objetivo de beneficiar a la población agropecuaria de bajos ingresos, se definieron las siguientes condiciones de elegibilidad para los productores o jornaleros del sector agropecuario: (i) un hogar a su cargo, (ii) entre 18 y 60 años de edad, (iii) alfabeta o si no lo era que al menos uno de los miembros del hogar lo fuera, (iv) ingresos totales por hogar inferiores a dos salarios mínimos y procedentes al menos en un 75% de actividades en el sector agropecuario, (v) patrimonio inferior a 200 salarios mínimos y (vi) experiencia en el sector agropecuario de al menos tres años.

Caracterización Organizativa. El capital social requerido para la operación del proyecto y que es la base para la articulación de una alianza con el socio comercial o transformador agroindustrial, se determinó a partir de una valoración de: (i) la disposición de los beneficiarios para entrar en acuerdos colectivos de producción y comercialización, respetar los compromisos con el socio comercial y participar en las actividades y deliberaciones de la organización de productores, (ii) la congruencia de la estructura y orientación de las organizaciones de productores existentes con los propósitos empresariales del proyecto y (iii) la inclinación del aliado comercial por impulsar y promover a los pequeños productores organizados más allá de su mero interés comercial por adquirir el producto convenido.

Preinversión: alcances y herramientas

La convocatoria pública periódica de perfiles, dirigida a grupos de pequeños productores interesados en presentar propuestas de proyectos productivos fue el mecanismo utilizado por el proyecto para recibir expresiones de interés; entre estas expresiones se seleccionaban las mejores de acuerdo a un puntaje que calificaba su congruencia con los propósitos del proyecto de alianza; hecha esta selección, los perfiles se sometían a los estudios de preinversión correspondientes para determinar las condiciones en que su ejecución sería viable y rentable. Los perfiles presentados por grupos minoritarios, indígenas, afro-colombianos y desplazados, o en los cuales tenían participación estos grupos, recibían un puntaje adicional que elevaba su probabilidad de selección.

La preparación del componente social de los proyectos escogidos entre los perfiles presentados a las convocatorias tuvo por objeto: (i) determinar la elegibilidad de los beneficiarios incluidos en el perfil, (ii) elaborar una caracterización y análisis socio-económico de los beneficiarios y sus hogares, (iii) determinar el impacto del proyecto productivo propuesto en el uso actual de la tierra de los productores y en la estrategia de generación de ingreso de esos hogares, (iv) evaluar la disposición de los productores a participar en un proyecto productivo y de comercialización de carácter colectivo, (v) evaluar la capacidad de las organizaciones de productores que actúan en la zona para representar a los productores en el proyecto, (vi) determinar y valorar la incidencia de los riesgos sociales identificados en el análisis socio-económico y (vii) elaborar un plan de acompañamiento social para el período de ejecución que impulse la consolidación de los factores sociales de éxito definidos para los proyectos de alianza y que mitigue la incidencia de los riesgos sociales de mayor impacto. Ver Anexo 1. Términos de Referencia para el Componente Social.

Los términos de referencia para la evaluación social definen el alcance y contenidos del análisis de los estudios sociales; para la preparación de estos estudios se elaboró una encuesta que recoge la información socio-económica básica de los beneficiarios y sus hogares y de la unidad de producción agropecuaria vinculada a ese hogar; la información correspondiente al análisis del equipamiento de capital social se recogió a través de las visitas de campo de acuerdo a los términos de referencia.

Basado en el análisis y evaluación de las condiciones socio-económicas de los beneficiarios de los proyectos y sus hogares y de las características del capital social de los beneficiarios y sus organizaciones, la preparación del componente social de cada proyecto concluía con la elaboración de un plan social para ser ejecutado durante su fase de inversión.

1. Resultados Obtenidos

Entre el 2002 y finales del 2006 el proyecto ha financiado la ejecución de 117 Alianzas Productivas, beneficiando a 10.491 pequeños productores; para la fecha de cierre en septiembre de 2007 se tiene previsto haber apoyado 30 proyectos adicionales con la participación de 2.700 productores más.

Grupos especiales de población

Entre 2004 y 2006 se realizaron cuatro convocatorias públicas de perfiles con la metodología depurada de calificación de perfiles que permitía seleccionar las mejores propuestas de acuerdo con el esquema de alianza y aspectos técnicos, financieros, ambientales, sociales y de mercado; además los perfiles que incluyeran grupos de población especial recibían un puntaje adicional en la calificación.

Proyecto Apoyo Alianzas Productivas Resultados Convocatorias Públicas de Perfiles 2004 - 2006					
Categoría	Presentados		Aprobados		Tasa supervivencia
	No.	%	No.	%	
Indígenas	19	5,8%	6	4,9%	31,6%
Afro-colomb.	29	8,8%	11	9,0%	37,9%
Desplazados	25	7,6%	10	8,2%	40,0%
Sin denom.	257	77,9%	95	77,9%	37,0%
Total proyectos	330	100%	122	100%	37,0%

La tabla adjunta recoge los resultados de esas convocatorias; como puede observarse entre el 5.8% y 9% de los perfiles presentados incluían grupos especiales de población, distribución porcentual que se repite entre los aprobados; la probabilidad de supervivencia de un perfil que incluya grupos especiales de población es similar a la de los perfiles sin grupos especiales, como lo indican las tasas de supervivencia de una etapa a otra. Es decir, la calidad de los perfiles que incluyen grupos especiales de población es prácticamente la misma de los que no y por lo tanto, unos y otros tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Entre los proyectos financiados con participación de grupos indígenas y afrocolombianos merecen destacarse dos:

(i) El proyecto “Fortalecimiento y mejoramiento del centro comunitario de pesca artesanal del Bajo Baudó (Pizarro)–Chocó” fue presentado por una comunidad afrocolombiana del Chocó en el que se solicitaba apoyo para concluir la fabricación de un barco de pesca, adquirir unas lanchas complementarias para mejorar las capturas e iniciar las faenas de pesca, articulándose con el mercado de Buenaventura a través de un aliado comercial; la fabricación del barco fue una iniciativa, anterior a la intervención del PAAP, de la comunidad agrupada en la asociación de pescadores, ASPABAB, que se ejecutó apoyándose en los lazos ancestrales de solidaridad que le dan cohesión pero registrando los aportes individuales en su construcción de tal forma que no se perdiera el sentido de pertenencia por el proyecto de cada uno de ellos. Para la ejecución del proyecto de alianza, se implementó un plan de acompañamiento que, entre otras cosas tuvo por objeto desarrollar entre los beneficiarios la conciencia de que el producto de la venta de la pesca debía repartirse a cada uno de acuerdo con sus capturas después de deducir los costos; esto implicaba transformar las costumbres tradicionales de repartición de la captura entre el grupo que intervenía en la pesca independientemente del esfuerzo individual de cada uno de ellos y su posterior utilización o como producto de autoconsumo o como unidad de trueque local. El proyecto de alianza se inició en marzo de 2005 y a la fecha se han realizado 22 faenas de pesca capturando 135 toneladas de pescado; durante esta ejecución se han conseguido los propósitos del proyecto y se ha ido consolidando el compromiso de los pescadores con el proyecto y sus mecanismos de operación; la alianza ha sido un proyecto productivo y de comercialización que fácilmente se ha insertado sobre las bases y hábitos de una comunidad afrocolombiana apoyándose en ellos para lograr sus propósitos de negocio sin causarle alteraciones.

(ii) El proyecto “Siembra de 25 hectáreas de caña flecha y fortalecimiento de la producción de sombreros, bolsos y otras artesanías del resguardo indígena de San

Andrés de Sotavento en el municipio de San Antonio Abad en el departamento de Sucre”, como su nombre lo indica, fue presentado por el resguardo indígena zenú con el propósito de fortalecer la siembra y transformación de la fibra natural de la cañaflera y llegar, a través de un aliado comercial al mercado de productos artesanales; consiguiendo por ese intermedio la eliminación de la intermediación innecesaria y capturando un mayor valor para beneficio de los miembros del resguardo, apoyándose en la distribución social del trabajo característica de esa comunidad. La ejecución del proyecto productivo ha permitido mejorar los ingresos percibidos por los hogares de los beneficiarios, concediéndoles un mayor control sobre el proceso de siembra, cosecha y producción de los objetos artesanales y consolidando a su vez un esquema productivo característico de los zenúes.

Econometría: Evaluación de Medio Término

Entre marzo y abril de 2005 y como parte de los estudios preparatorios de la Evaluación de Medio Término del Proyecto, la firma Econometría S.A. evaluó el impacto de las alianzas aprobadas y que iniciaron ejecución entre agosto de 2002 y diciembre de 2003; entre abril y mayo de 2006 hizo una nueva evaluación de las alianzas aprobadas entre julio y diciembre de 2006. La evaluación de impacto se dividió entre estos dos grupos de proyectos con la intención de reflejar los ajustes en la metodología de preparación de los proyectos que se implementaron entre el primero y segundo grupo y con el fin de que el segundo ejercicio se beneficiara de las lecciones aprendidas en el primero. En ambos casos se seleccionó una muestra representativa del grupo de alianzas para medir el impacto del proyecto.

Para la evaluación del impacto en materia de construcción de capital social se elaboró un Índice de Apropiación de Principios de Alianza, IAPA, a partir de los factores de éxito que se impulsan a través del diseño y ejecución de los planes sociales de cada alianza; sin embargo, debe anotarse que estos factores se elaboraron con posterioridad a la preparación de los dos grupos de alianzas evaluadas, de tal forma que éstas no contaron con planes sociales explícitamente formulados para impulsarlos; aun así se consideró importante evaluar el IAPA en ellos porque refleja el capital social requerido por los proyectos de alianza. Para la medición de capital social así como para las variables económicas no se contó con una línea de base con la cual comparar resultados; en el caso del IAPA no fue posible utilizar los grupos de control, como sí ocurrió para las variables económicas, porque por definición las condiciones que se busca evaluar sólo están presentes en la alianza y no en el grupo de control y por lo tanto no hay sobre qué comparar.

El IAPA está compuesto por tres categorías de opinión mensurables, Asociatividad, Participación y Confianza; la Asociatividad mide el grado de cohesión interna de las organizaciones de productores, la Participación se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización de que las decisiones grupales se construyen a partir de la consulta de las opiniones individuales, y la Confianza mide qué tanto el esquema de alianza ha conseguido construir un ambiente de confianza favorable al desarrollo de relaciones mercantiles entre los mismos productores y entre ellos y los comercializadores. El grado de apropiación de estos principios se midió a través de una batería de preguntas de opinión diseñadas para ese fin y que se aplicaron a los beneficiarios de los proyectos de la muestra evaluada y al aliado comercial respectivo.

El total de puntos posibles del IAPA es 140 y se descompone a su vez en Confianza con un máximo de 55 puntos, Redes 50 y Participación 35.

El primer grupo de proyectos se evaluó entre marzo y abril de 2005 y consistió en una muestra de cinco alianzas tomada de los doce proyectos que en ese momento estaban próximos a terminar la ejecución del Incentivo Modular y la primera etapa de acompañamiento. Todos los proyectos llevaban entre 27 y 30 meses de ejecución

El segundo grupo de proyectos se evaluó entre abril y mayo de 2006 y estaba constituido por una muestra de siete alianzas tomada de los 40 proyectos que para el momento de la evaluación estaban en ejecución y habían sido aprobados en el segundo semestre de 2004; los proyectos de la muestra analizada al momento de la evaluación llevaban entre 16 y 22 meses de ejecución.

Resultados de Medición de IAPA

Categoría	Rango de Variación	Promedio	Meta	Cumplimiento de Meta
Primer Grupo de Alianzas: tiempo de ejecución 27-30 meses				
Confianza	25 - 43	36	55	65%
Participación	10 - 23	18,37	35	53%
Asociatividad	18,6 - 30	25	50	51%
IAPA	54,12 - 96,31	79,78	140	57%
Segundo Grupo de Alianzas: tiempo de ejecución 16-22 meses				
Confianza	27,1 - 37,6	30,7	55	56%
Participación	11,6 - 18	14,84	35	42%
Asociatividad	8,2 - 23,8	15,5	50	31%
IAPA	50,85 - 79,49	63,3	140	45%

El primer grupo evaluado obtuvo un mayor puntaje de IAPA que el segundo, superándolo en todas las categorías examinadas; Asociatividad fue la categoría con mayores diferencias en puntaje y cumplimiento de la meta, seguido en su orden de Participación y Confianza; siendo esta última la categoría con menos diferencias entre los dos grupos evaluados.

El grupo de proyectos que arrojó un menor nivel de apropiación de los principios de alianza llevaba un menor tiempo de ejecución y de acompañamiento, factor este que puede explicar esa diferencia. El hecho de que la menor diferencia se haya observado en Confianza y que sea la que más altos puntajes haya alcanzado con respecto a la meta, obedece a que es la dimensión del capital social que hace posible los acuerdos con que se inician los proyectos; además, la misma ejecución de los proyectos parece conservar y aumentar sus niveles. Los puntajes obtenidos por Asociatividad y Participación indican que son las categorías más precarias al inicio y que se construyen con mayor dificultad durante la ejecución.

Como ya se afirmó la metodología de preparación de los proyectos que hicieron parte del segundo grupo evaluado se precisó y mejoró con respecto a la utilizada en los primeros; sin embargo, contrario a lo esperado esta diferencia no se refleja en los resultados obtenidos y más bien parece residir en las diferencias en la duración del acompañamiento entre un grupo y otro. En consecuencia, las mejoras en calidad y

precisión de la metodología de preparación de los proyectos no han tenido mayor incidencia en la construcción y fortalecimiento del capital social.

Sistematización IICA

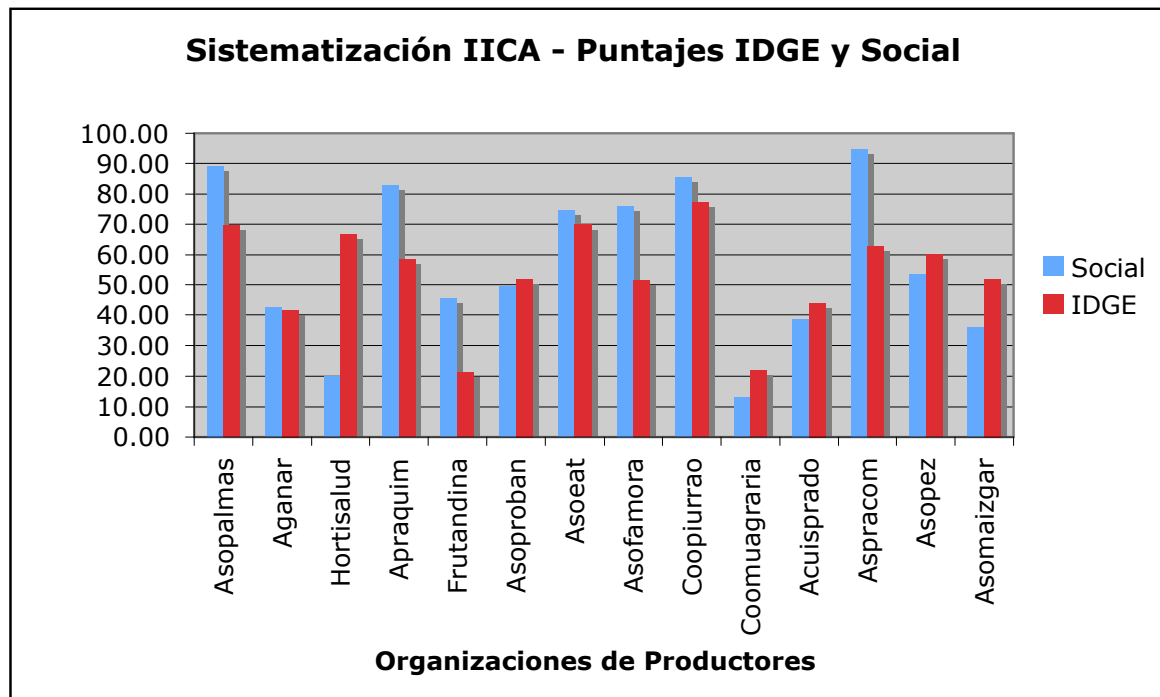
Con el objeto de documentar el desarrollo de algunos proyectos de alianza y extraer las principales lecciones que esas experiencias han podido dejar, el Instituto Interamericano de Cooperación Agropecuaria, IICA, adelantó un trabajo de sistematización sobre catorce proyectos que a juicio del GCP ilustraran resultados exitosos, poco exitosos y fracasos.

El IICA examinó el desempeño de las gestiones y resultados de la planeación estratégica, la gestión social, gestión ambiental, gestión económica y gestión financiera realizadas durante la Alianza los distintos componentes en cada uno de los proyectos escogidos y de acuerdo con el desempeño en cada uno de estos componentes elaboró un índice compuesto que denominó Índice de Desarrollo y Gestión Empresarial, IDGE; este índice tenía un puntaje máximo de 100.

La gestión social contribuía al índice compuesto con un puntaje máximo de 16 del total de 100 del IDGE. La gestión social se definió como los resultados obtenidos en el fortalecimiento de la participación y capacitación de los beneficiarios del proyecto; para medirlos se valoraron el cumplimiento y la apropiación del Plan de Manejo Social, PMS; el cumplimiento reflejaba el porcentaje de ejecución del PMS y la apropiación medía el conocimiento de los beneficiarios del plan estratégico de la organización y de sus estatutos, el grado de participación en asambleas y junta directiva, y la adopción de nuevas tecnologías de producción y de registros financieros y económicos en la gestión de la propia finca.

El nivel de ejecución del PMS se verificó a través de la revisión de los documentos pertinentes; el nivel de apropiación del PMS se constató mediante entrevistas a una muestra del 10% de los beneficiarios de cada organización.

En la gráfica siguiente se observa una comparación porcentual entre los puntajes obtenidos en el IDGE y en su componente social en los 14 proyectos examinados. Diez proyectos arrojaron un desempeño medio o superior, por encima de 50%, según sus puntajes de IDGE; todos ellos con solo tres excepciones, Hortisalud, Asoproban y Asomaizgar, también arrojaron desempeños en la gestión social por encima del nivel medio o superior, consiguiendo porcentajes mayores que los del IDGE. Siete de los catorce proyectos examinados arrojaron resultados sociales por debajo del 50% del puntaje para ese componente. El Anexo 2 contiene una descripción más detallada de los aspectos más sobresalientes de cada uno de los proyectos.



El éxito en el desarrollo general de los proyectos promueve un mejor desempeño de la organización de productores y permite conseguir con mayor facilidad sus objetivos de consolidación, participación, apropiación y empresarización.

Los bajos puntajes obtenidos por los proyectos de Aganar, Hortisalud y Asomaizgar se originaron en la escogencia del producto o modelo productivo sin antes evaluar las condiciones locales y capacidades de los beneficiarios para adelantar los proyectos; en el caso de Aganar el proyecto no contó con una entidad acompañante idónea que reconociera las deficiencias en la formulación y orientara la ejecución para superarlas; a su vez el proyecto de Hortisalud contó con un acompañamiento técnico adecuado que finalmente logró reformular el proyecto pero, no teniendo competencias sociales, estos objetivos no alcanzaron buenos niveles de cumplimiento.

Entre los proyectos del nivel medio o superior merecen especial mención el de Asopalmas y Asofamora que no contando con una formulación del componente social adecuada al proyecto que se iba a ejecutar, lograron superar esa deficiencia durante la ejecución y obtener resultados sobresalientes en el componente social; en el caso de Asopalmas, las deficiencias fueron subsanadas por el concurso y constante interés del aliado comercial del proyecto y en el caso de Asofamora por un acompañamiento acertado y competente.

Los resultados de la sistematización adelantada por el IICA permiten concluir que el éxito o fracaso de los proyectos, no solo en el campo social sino también en el desarrollo de los demás componentes, depende de una acertada preinversión y de un competente acompañamiento de acuerdo a las especificidades de cada proyecto; en el caso de otros componentes las deficiencias en la preinversión son más críticas que en el componente social pues en el de estas últimas la experiencia demuestra que un acertado y comprometido acompañamiento consigue resultados sobresalientes.

Consulta a aliados comerciales

Como parte de los trabajos preparatorios de la segunda fase del proyecto, el GCP adelantó una encuesta de opinión entre una muestra de 15 comercializadores partícipes en 23 alianzas, recogiendo la valoración de su participación en dichos proyectos. Aunque el propósito principal era evaluar su participación como socio comercial, para el análisis del componente social del proyecto son relevantes sus opiniones acerca de las organizaciones de productores y el origen de su motivación como aliados comerciales para participar en los proyectos.

En general lamentaron el bajo nivel y poco desarrollo alcanzado por las organizaciones de productores que participan en los proyectos, factor que impide su mejor aprovechamiento de las oportunidades que les brinda el esquema de alianza; sugirieron preferir organizaciones con alguna experiencia técnica y administrativa o asignar mayores recursos y tiempo a su fortalecimiento gerencial y administrativo; en cuanto a este fortalecimiento sugirieron estrategias que amplíen en los productores la visión del negocio tales como contactos con otras organizaciones en proyectos similares y experiencias que les permitan reconocer su posición dentro de la cadena. Respecto a su motivación para participar en el proyecto, en su mayoría no citaron razones de negocio sino más bien de interés por apoyar al grupo de pequeños productores sin que ese interés implique compartir más de cerca la experiencia con los beneficiarios, no mostraron mayor disposición a profundizar ese vínculo.

2. Metodología para la preinversión: contenidos y relevancia

Ninguno de los proyectos examinados por Econometría o el IICA aplicaron la última versión de los Términos de Referencia para la Evaluación Social para la elaboración de la preinversión; por consiguiente la relevancia de sus contenidos no puede ser analizada sobre la base de esos resultados; sin embargo, lo que sí es importante resaltar como consecuencia de esos dos estudios es que la tarea de acompañamiento pudo corregir debilidades o equivocaciones de la preinversión, haciéndola una labor crítica para su buen desempeño. La pertinencia y relevancia de la metodología para los estudios sociales de preinversión se analiza sobre la base del examen de la coherencia entre sus contenidos y objetivos por un lado y, por el otro, frente a la calidad de los estudios elaborados siguiendo esa última versión de los términos de referencia; el análisis se apoya en el Anexo Social de la Misión de Supervisión del Banco Mundial de mayo de 2006.

Los términos de referencia para la evaluación social y las herramientas que incluye son el principal insumo para la elaboración de la preinversión, han sufrido cambios sustantivos desde el inicio del proyecto en 2002. Las modificaciones más importantes se registraron en el mejoramiento y precisión de tanto la encuesta socio-económica como los programas de captura y generación de resultados; la encuesta que actualmente se está aplicando es más sintética y de fácil aplicación que versiones anteriores y los programas de captura y generación de resultados son más amigables y manipulables por los consultores de acuerdo a las necesidades de cada proyecto. Otro de los cambios que se operaron consistió en el desarrollo de un capítulo sobre la elaboración del Plan de Manejo Social para cada alianza, precisando sus alcances de acuerdo a los objetivos del proyecto y a los distintos actores o entidades que participan en él, como son la organización de los productores, el aliado comercial y el comité directivo de la alianza,

ésta última por ser la instancia donde se materializa el esquema de alianza. Sin duda alguna, las versiones de los términos de referencia aún pueden ser mejoradas y precisadas de acuerdo a los resultados obtenidos en los estudios de preinversión recientes.

La evaluación social de la preinversión está orientada a lograr: (i) un diagnóstico de las condiciones socio-económicas de los beneficiarios para dimensionar su participación en el proyecto, identificando posibles riesgos y tareas que se deban desarrollar para lograr el compromiso de esos productores, (ii) un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la organización de productores en los casos en que ya esté constituida, y en los casos en que no, los lineamientos generales para hacerlo, (iii) una evaluación del compromiso social del aliado comercial con los beneficiarios y su organización, identificando las condiciones para profundizar ese interés y (iv) un Plan de Manejo Social que, apoyado en el diagnóstico previo, reúna las estrategias diseñadas para mitigar los riesgos e impulse los factores sociales que consolidan y le dan sostenibilidad al esquema de alianza.

El capítulo que define las directrices para el análisis de las condiciones de viabilidad para el proyecto es explícito y concreto respecto a las características socio-económicas de los productores que se deben tener en cuenta y los posibles obstáculos que se pueden enfrentar en esa materia, así como son acertados los instrumentos aportados para adelantar ese análisis; sin embargo, este análisis de viabilidad no incluye una revisión más a fondo de las potencialidades del socio comercial para convertirse en un partícipe más activo del proyecto y las estrategias que se podrían ejecutar para lograrlo; los términos de referencia podrían ilustrar mejor las potencialidades de que se habla y la forma de desarrollarlas.

Un tema que requiere un mayor tratamiento y desarrollo es el del Comité Directivo de la Alianza; aunque para el momento de la preinversión esa instancia no está aún constituida ni funcionando, la preparación del componente social debería proponer procedimientos para su funcionamiento sobre la base de que es en esa instancia donde durante la ejecución del proyecto se cimentarán las reglas de juego, los acuerdos y compromisos que le darán sustento y viabilidad a la alianza.

El capítulo que trata sobre la organización de productores describe los elementos sobre los cuales se debe sustentar su análisis y diagnóstico; sin embargo, los términos de referencia no orientan ni especifican esa evaluación más allá de contextualizarla afirmando que se trata de superar la cultura de la asociatividad tradicional que obedece más a objetivos reivindicatorios de beneficio social que productivos como son los del proyecto Alianzas y que las organizaciones que participan en los proyectos deben migrar hacia una concepción empresarial, sin precisar en qué consiste esa concepción ni cómo se consigue.

El Plan de Manejo Social

En materia de instrumentos para la ejecución, el PMS es la pieza central ya que aborda los principales elementos del diagnóstico y los traduce en estrategias ejecutables para conseguir los objetivos sociales de los proyectos. En su estado de desarrollo, el capítulo acerca del PMS es claro y orientador, tanto para las Organizaciones Gestoras

Regionales, OGR, como para sus usuarios y ejecutores, las Organizaciones Gestoras Acompañantes, OGA.

En su estado actual de diseño el PMS busca ante todo el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores a través de estrategias que impulsan la asociatividad, participación, democratización y empoderamiento dentro de esas organizaciones; con respecto al aliado comercial busca fomentar en él, si es proclive a ello, factores que profundicen su compromiso con el esquema de alianza y la sostenibilidad de la organización de productores.

Existen algunos aspectos del PMS susceptibles de mejorar y precisar. En primer lugar, sería importante concebir su elaboración como un proceso que se inicia en la fase de preinversión pero no concluye allí sino que se prolonga bajo la responsabilidad de la OGA durante la fase de ejecución; de esa manera los desarrollos que surjan durante la ejecución pueden incorporarse y abordarse adecuadamente dentro del PMS. Esta modificación implicaría que la responsabilidad de la OGR consista en preparar un borrador del plan basado en la información generada por los instrumentos diagnósticos y el conocimiento inicial de los socios, para luego validarlo, precisarlo y concertarlo con los demás partícipes; de esta manera la preparación del plan sería gradual y tendría un carácter participativo y aglutinador que ahora no posee.

Los PMS que hasta la fecha se han elaborado dependen en gran medida de las capacitaciones formales para lograr los objetivos propuestos; en la práctica dichos métodos no resultan efectivos por el nivel de formación de los productores, además de que no son los mecanismos más efectivos para impulsar cambios de hábito y visión; en los casos en que sea necesario transmitir conocimientos se deben utilizar metodologías que prioricen mucho más el acompañamiento en las prácticas diarias y así transmitir los conocimientos necesarios.

Además los PMS pueden enriquecerse impulsando la realización de eventos colectivos en donde se extraigan y compartan las principales lecciones, aprendizajes y resultados del proyecto, tales como visitas de campo, rendición y análisis de cuentas y visitas a otros proyectos similares.

Finalmente, convendría incluir definiciones de logros, resultados y actividades con referencia a las estrategias propuestas para impulsar los distintos factores y de esta manera no solamente precisar y concretar mejor el contenido de los PMS sino también facilitar la tarea de seguimiento.

3. Lecciones Aprendidas

- La ejecución de la primera fase del proyecto demostró la importancia de la etapa de acompañamiento durante la ejecución y la función desempeñada por la OGA; los primeros proyectos evaluados demuestran que ante débiles preinversiones o formulaciones una OGA competente está en capacidad de superarlos y conseguir un proyecto exitoso; lo contrario también es cierto, una OGA débil provoca el fracaso de un proyecto bien concebido.
- Esto no demerita el papel que desempeñan los estudios de preinversión ni su importancia; si bien una buena formulación inicial no garantiza el éxito del

proyecto, en manos de una OGA competente reduce los riesgos inherentes a la ejecución y facilita el alcance de los objetivos.

- El proyecto ha facilitado y promocionado el acceso de grupos especiales de población dispuestos a participar en la propuesta de negocio del proyecto dentro de un esquema de alianza; los niveles de participación alcanzados entre esos grupos muestran que sus condiciones especiales de vida, sobre todo entre los grupos étnicos, no impiden su participación, ni el proyecto tiene barreras estructurales que restrinjan el acceso para ellos.
- Durante la primera fase del proyecto se evaluó el impacto en la formación de capital social de las alianzas; aunque los proyectos analizados por los dos estudios no se beneficiaron de las mejoras que se aplicaron gradualmente a los términos de referencia para la elaboración de los estudios de preinversión, sus conclusiones más importantes y relevantes para todos los proyectos son: (i) el proceso de formación del capital social se prolonga en el tiempo más allá de lo que toma la inversión, y (ii) en los proyectos examinados ese proceso de construcción se encontraba en la etapa de consolidación de las organizaciones a través de la promoción de la asociatividad; sin embargo, con una sola excepción esas organizaciones no habían alcanzado el nivel empresarial suficiente como para operar autónomamente, el caso en que se logró se explica por el nivel que ya poseía la organización cuando se inició el proyecto.
- El concepto de formación de capital social que se ha venido impulsando durante la primera fase del proyecto es una condición necesaria para el desarrollo de una organización representativa de los productores, mas no es suficiente para garantizar su sostenibilidad y consolidación como empresa solvente; para lograr ese resultado se requiere impulsarlo explícitamente a través de los planes de acompañamiento.
- Los aliados comerciales consultados coincidieron en que el bajo nivel de las organizaciones de productores, en cuanto a sus capacidades empresariales ha incidido desfavorablemente en el desarrollo y consolidación de los proyectos.
- El PMS que se viene impulsando a través de los términos de referencia es un buen producto aunque requiere mejoras y precisiones que especifiquen mejor los objetivos perseguidos y los resultados esperados, y así facilitar más su ejecución y medición de resultados. La sugerencia de metodologías para la ejecución del PMS, distintas de las capacitaciones formales, contribuirían a hacer más efectivas las estrategias propuestas en los planes.
- Actualmente los estudios de preinversión concluyen con la formulación definitiva del PMS; el cumplimiento de este requisito demora el cierre de la etapa de formulación sin que con ello se esté consiguiendo entregarle a la OGA un instrumento más efectivo para la formación del capital social en las alianzas; esta limitación surge no tanto por la calidad de los estudios de preinversión sino por el hecho de que el PMS está basado en un diagnóstico previo a la ejecución del proyecto y puede no detectar aspectos sustantivos que inciden sobre el desarrollo de las variables sociales y que solo se hacen evidentes cuando comienza su ejecución; esta conclusión ameritaría una revisión de los alcances del estudio social de preinversión, de tal forma que dicho estudio se concentre en lograr un diagnóstico inicial que caracterice con la adecuada profundidad las condiciones socio-económicas de la población beneficiaria, la de sus organizaciones y la del aliado comercial y apenas formule un borrador de PMS que posteriormente la OGA, durante la ejecución, precise y perfeccione, de acuerdo a los mismos términos de referencia para la elaboración del PMS; esta

modificación ameritaría una revisión de esos términos de referencia para asegurarse de que incorporan las instrucciones necesarias para la OGA durante la ejecución.

II Estrategia social para el segundo proyecto

1. Propósitos

La estrategia social aplicada en el primer proyecto se enfocó principalmente a conseguir la consolidación de la organización de productores a través de la promoción de la asociatividad, la participación, el empoderamiento y la democratización de esas organizaciones; la experiencia demuestra que ese objetivo no es suficiente para lograr organizaciones sostenibles; para ello es necesario simultáneamente desarrollar el sentido empresarial que consolide y profundice el negocio de las alianzas.

Teniendo en cuenta estos resultados el propósito de la estrategia social para la segunda fase debe ser el de lograr la articulación de pequeños productores con los mercados a través de proyectos productivos rentables y por intermedio de organizaciones de productores de carácter empresarial.

Para el logro de estos propósitos será necesario mantener la orientación inicial del primer proyecto de formar el capital social necesario para conseguir una organización de productores representativa, democrática y participativa pero complementada con una estrategia de empresarización de la organización que le garantice su sostenibilidad dentro del negocio de la alianza. Así, a través de su cohesión asociativa podrán ejercer un mayor control sobre el abastecimiento del producto de la alianza en volúmenes y calidades esperados, mejorando así su capacidad de negociación, y con la empresarización asegurar que sus representados aprovechan las oportunidades que el mercado les ofrece.

2. Empresarización

Para que una organización de pequeños productores pueda encaminarse hacia su empresarización se requiere la consolidación del capital social a su interior que le garantice algún grado de control sobre volúmenes y calidades de producción de sus asociados y por ello adquirir poder de negociación ante los mercados que se abastecen con ese producto; al no cumplirse esa condición, la organización de productores no deja de ser un centro de servicios a la producción y no logra convertirse en una empresa de pequeños productores agropecuarios cohesionada por el interés en el negocio y la participación activa y decisoria de sus asociados.

La consolidación del capital social requerido para conseguir esa empresa de pequeños productores agropecuarios se consigue impulsando los factores de éxito identificados durante la primera fase del proyecto, como son la asociatividad, participación, democratización y empoderamiento de sus socios. El impulso de esos factores requiere la existencia de mecanismos e instancias dentro de la organización que los integren y apliquen a su funcionamiento cotidiano; es decir, instancias de gobierno participativo y mecanismos democráticos para constituirlos y renovarlos; además sistemas de comunicación y difusión de información a los asociados ágiles y efectivos.

Para conseguir la empresarización propiamente hablando, la organización de productores debe trabajar por conseguir y consolidar las siguientes capacidades: (i) identificar, atender y resolver, directa o indirectamente, los problemas productivos que se puedan presentar en el negocio de la alianza, (ii) conocer y dimensionar el mercado del producto y la cadena productiva que lo abastece, (iii) identificar y aprovechar oportunidades y evitar o mitigar riesgos del mercado, (iv) diseñar un plan estratégico, (v) llevar contabilidades y (vi) poseer los ingresos necesarios para cubrir los gastos de administración. La construcción de estas capacidades en la organización requieren que ésta posea instancias que como mínimo desempeñen las funciones de: (i) gerencia con un gerente competente y actuante y (ii) contabilidad que permita llevar registros actualizados que reflejen el desempeño de la organización; en la medida que la organización crezca y se desarrolle, estas instancias deberán diversificarse de acuerdo a la complejidad de los negocios y a las mismas posibilidades de la organización para atenderlos.

3. Promoción y difusión del proyecto

El mecanismo de las convocatorias públicas a presentar perfiles de proyectos ha probado ser efectiva para promover el acceso a los apoyos del proyecto entre los grupos de pequeños productores agropecuarios, conservando el propósito general de atender la demanda.

Inclusive, el mecanismo ha estimulado la presentación de propuestas de perfiles entre los grupos especiales de indígenas y población afro-colombiana, obteniendo como resultado la financiación de 5 proyectos con comunidades indígenas y 8 con comunidades afro-colombianas. Este resultado demuestra que las condiciones de elegibilidad del proyecto para pequeños productores y sus propósitos de negocio no riñen con las características específicas de esas comunidades y que fácilmente pueden no solo ajustarse a ellas sino también fortalecerlas. Además, las experiencias en la ejecución de proyectos de alianza con participación de comunidades indígenas y afrocolombianas, indican que el proyecto no discrimina ni está reforzando exclusiones estructurales.

Reconociendo, sin embargo, que tales comunidades por su aislamiento de distinta índole tienen dificultades de acceso al conocimiento y promoción de las convocatorias de perfiles, el proyecto en su segunda fase implementará una estrategia de promoción y difusión entre esas comunidades. La estrategia tendrá por objeto desarrollar canales de comunicación directa con estas comunidades que venzan sus condiciones de aislamiento y que por su intermedio sea posible divulgar las condiciones particulares de cada convocatoria y estimular la presentación de perfiles de proyecto.

La estrategia de difusión y promoción de las convocatorias entre las comunidades indígenas y afrocolombianas comprenderá: (i) sesiones de promoción de las convocatorias con esas comunidades, diseñadas para atender las necesidades de ese público, (ii) recomendar a las secretarías de agricultura el uso de las emisoras comunitarias para promocionar la convocatoria, (iii) abrir un espacio específico para buscar un mayor acercamiento entre las comunidades indígenas y afrocolombianas y los aliados comerciales potenciales en las ruedas de negocios que se programen en preparación de las convocatorias, (iv) incorporar un módulo de sensibilización sobre los

problemas específicos que enfrentan esas comunidades especiales en la formulación de perfiles para ser incluido en las capacitaciones que se dicten a los funcionarios de las secretarías de agricultura y a los consultores encargados de la preinversión, (v) en los casos en que se requiera, gestionar ante las organizaciones no gubernamentales que se interesan por los asuntos de esas comunidades el apoyo para la formulación de los perfiles y (vi) conservar el puntaje adicional que actualmente reciben los perfiles que incluyen grupos pertenecientes a esas comunidades especiales, mejorando así sus probabilidades de selección en la convocatoria.

Con el fin de validar la estrategia propuesta para apoyar a estos grupos especiales durante la segunda fase, se convocó a una reunión de consulta con sus dirigentes. A esta presentación se invitó a los representantes elegidos por voto popular de estas comunidades, dos senadores y tres representantes, de acuerdo con las circunscripciones electorales especiales definidas por la Constitución Nacional para conseguir su participación en los cuerpos colegiados del poder legislativo. Un representante y dos senadores o sus delegados atendieron la invitación y asistieron a la reunión; unánimemente se mostraron de acuerdo con las estrategias propuestas, considerando que los resultados obtenidos por el PAAP durante la primera fase en materia de apoyo a estas comunidades son satisfactorios y que las nuevas estrategias profundizan este esfuerzo; adicionalmente ofrecieron su colaboración en la planeación y ejecución de las reuniones de divulgación de las convocatorias de perfiles que se programen entre las comunidades representadas por ellos (ver Acta de reunión con representantes de comunidades indígenas y afro-colombianas en el Apéndice).

4. Contenidos y alcance de la preinversión

Durante la segunda fase del proyecto se buscará una reducción en tiempo de los estudios sociales de preinversión sin sacrificar precisión en la detección de los elementos críticos que puedan afectar el desarrollo del proyecto. Esto se logrará principalmente, como más adelante se explicará, concentrando esos estudios en sus objetivos diagnósticos y reduciendo el Plan de Manejo Social, en esta etapa, a una formulación preliminar que se precisará durante la ejecución con el concurso de la OGA.

Durante la primera fase se sistematizaron los procesos de recolección y análisis de la información requerida para los diagnósticos, reduciendo el espacio para las interpretaciones subjetivas y consiguiendo un producto más estandarizado. Estos buenos resultados permiten suponer que una sistematización similar para los instrumentos de recolección y análisis de la información relevante acerca de las organizaciones de productores conseguiría en un menor tiempo un producto de mayor utilidad y más estandarizado. Esa sistematización será preparada por el GCP de acuerdo a los lineamientos que más adelante se explican en la sección referente a la caracterización de esas organizaciones, e incorporada al Manual Operativo antes de iniciar la preinversión correspondiente a la primera convocatoria de perfiles de la segunda fase.

De acuerdo con estos objetivos el contenido y alcance de los estudios sociales de la preinversión estará definido por: (i) una caracterización socio-económica de la población beneficiaria que permita dimensionar y evaluar la forma como el proyecto propuesto se acondicionará a su estrategia productiva, e identificar los posibles riesgos que ese ajuste pueda provocar, (ii) una caracterización de las condiciones organizativas locales de acuerdo con los propósitos de formación de capital social y empresarización

del proyecto, (iii) una caracterización social del aliado comercial, (iv) un primer borrador del PMS que contemple propuestas que mitiguen los riesgos sociales identificados en el diagnóstico, que impulsen los factores que inciden en la consolidación asociativa de la organización y en el proceso de su empresarización, y (v) una propuesta de indicadores de seguimiento basados en los contenidos y alcances del primer borrador del PMS.

Selección de la población elegible

La población objeto del proyecto está constituida por los pequeños productores agropecuarios, cuyos criterios de elegibilidad para ser beneficiarios son: (i) el productor debe ser cabeza de hogar, (ii) el ingreso neto del hogar no mayor a 2 salarios mínimos legales, (iii) el 75% del ingreso del hogar procedente de actividades desempeñadas en el sector agropecuario, (iv) experiencia en el sector agropecuario no inferior a tres años, (v) patrimonio no superior a 200 salarios mínimos legales y (vi) el productor debe ser alfabeta o en caso de que no lo sea que por lo menos algún miembro de su hogar lo sea. Cuando el productor sea un profesional del sector agropecuario, los criterios de elegibilidad de ingreso y patrimonio podrán ser el doble, es decir ingreso neto del hogar 4 salarios mínimos legales y patrimonio no superior a 400 salarios mínimos legales.

Con el fin de impulsar la empresarización de los productores y de sus organizaciones, el proyecto estimulará la participación de productores con un mayor nivel de desarrollo empresarial para que su ejemplo productivo y de negocios contribuya a este objetivo; cuando su ingreso y patrimonio superen los límites de elegibilidad del proyecto, las inversiones en el aparato productivo que deben hacer estos beneficiarios para participar en el proyecto, tendrán que cubrirse con sus propios recursos, mientras que en el caso de los demás beneficiarios estos recursos provendrán del Incentivo Modular.

Descripción y diagnóstico de las condiciones de la población elegible

Para la formulación de los proyectos de la segunda fase se conservará el capítulo acerca de la descripción y diagnóstico de las condiciones de la población elegible pero limitando su alcance y contenidos a: (i) determinar el origen y cantidades del ingreso de los hogares beneficiarios por actividad, (ii) determinar los usos de la tierra a la cual tienen acceso los hogares de los beneficiarios, (iii) determinar el aporte al ingreso de los hogares del producto de la explotación de la tierra sea este por ventas o por autoconsumo y apoyándose en la información recolectada, (iv) determinar el impacto de la ejecución del proyecto en las economías domésticas de los beneficiarios, en cuanto a usos de la tierra, generación de ingresos, disponibilidad de tiempo para atender el proyecto y disponibilidad para adoptar nuevas tecnologías de producción y (v) formular y cuantificar los riesgos derivados del diagnóstico.

Caracterización de la organización de productores

La caracterización y diagnóstico de la organización de productores, en los casos en que ya esté constituida se adelantará sobre la base de una revisión de sus características frente a los objetivos del proyecto en esa materia, que son: (i) impulsar la cohesión de los beneficiarios alrededor de su organización y (ii) promover la empresarización de su organización y así mejorar sus posibilidades de supervivencia y sostenibilidad.

La cohesión social de la organización está definida como el fomento, y consolidación de los factores asociados con ese tipo de capital social: (i) promoción y apropiación entre los beneficiarios y su organización, de la concepción constitutiva de los proyectos de alianza y su expresión particular en el proyecto que se ejecutará en cada caso, (ii) empoderamiento de la estructura de la organización en cuanto a habilidades empresariales y herramientas de negociación, (iii) democratización del sistema de toma de decisiones de la organización, de los procedimientos para la constitución de instancias de gobierno y de los sistemas de comunicación con sus asociados y (iv) promoción de la asociatividad como sistema de trabajo colectivo entre los asociados.

La empresarización de la organización requiere que cuente como mínimo con dos áreas: (i) una gerencia con un gerente actuante y empoderado y (ii) un área de contabilidad que lleve registros actualizados que permitan hacerle seguimiento al desempeño de la organización. Así mismo, la organización debe poseer competencias en: (i) aspectos técnicos de la producción, (ii) elementos de análisis de mercados relevantes y capacidad para identificar riesgos y oportunidades para el producto de sus asociados, (iii) habilidades para diseñar y concertar con sus asociados planes estratégicos y (iv) solvencia financiera.

Apoyándose en el diagnóstico resultante del examen de las organizaciones ya constituidas el estudio de preinversión social conceptuará sobre la conveniencia o no de apoyarse en alguna de ellas o hacerlo condicionándolo a modificaciones que permitan la operación del proyecto y el logro de sus objetivos o descartar ese apoyo y más bien promover la formación de una nueva organización.

Los ajustes que se considere necesario impulsar en las organizaciones o la creación de nuevas cuando así lo amerite el diagnóstico, irá acompañado de un plan de implementación con tiempos, resultados y responsables; dicho plan debe formularse diferenciando entre las condiciones mínimas requeridas para que el proyecto pueda iniciar su ejecución, y que deben ser implementadas antes de concluir la preinversión, y entre aquellas cuya implementación puede hacerse gradualmente durante la ejecución.

Primera aproximación al plan social

Con el fin de agilizar la preinversión y hacer que el plan social sea más efectivo y ejecutable, la preinversión preparará una primera propuesta de PMS concertada con los partícipes que posteriormente, durante la ejecución será perfeccionado y ajustado por la OGA de acuerdo al proceso mismo de construcción de la alianza.

El primer borrador del plan social identificará las estrategias generales que se ejecutarán para conseguir los objetivos esperados del proyecto de acuerdo con los resultados del diagnóstico; la formulación de estas estrategias estará acompañada de logros esperados y una propuesta preliminar de instrumentos para obtenerlos; las estrategias así formuladas son la base para el trabajo de la OGA durante el acompañamiento; sin embargo, como es una propuesta preliminar la OGA tendrá como responsabilidad, durante la ejecución, su ajuste a las condiciones particulares que vayan surgiendo.

Los términos de referencia para la formulación del PMS que se aplicaron durante la primera fase se enfocaron a la construcción y consolidación del capital social a través de la promoción de los factores o valores que se explicaron más arriba en la sección sobre

la caracterización de la organización de productores. Los términos de referencia para la segunda etapa los conservarán pero adicionalmente incluirán una sección que explique cuáles son las estrategias sugeridas para conseguir esos objetivos, dándole especial prioridad a las metodologías basadas en el acompañamiento durante las labores diarias para lograr los cambios en actitudes, hábitos y conocimientos, en vez de aquellas basadas en los aprendizajes conseguidos a través de capacitaciones formales. Sobre la base de estas modificaciones los términos de referencia propondrán una metodología para la elaboración de indicadores de seguimiento que permitan evaluar periódicamente el estado de avance de las distintas estrategias.

Además los términos de referencia se adicionarán con una sección específica que trate sobre la empresarización de la organización de productores; en esta sección se especificarán las condiciones mínimas de empresarización de la organización de productores para considerar que está preparada para garantizar su sostenibilidad autónomamente. Los estudios de preinversión propondrán en cada caso un cronograma preliminar para lograr esos mínimos y unos indicadores de seguimiento de acuerdo con la metodología propuesta en los términos de referencia.

Los términos de referencia también se ajustarán para indicar cómo sobre la base de las funciones del Comité Directivo de la Alianza y de los procedimientos con que operará, se podrá impulsar a través del PMS la construcción y consolidación de los acuerdos de alianza.

Estos ajustes propuestos harán parte del Manual Operativo y estarán acordados y definidos antes de iniciar la preinversión correspondiente a la primera convocatoria de perfiles de la segunda fase.

Instrumentos

Fuera de los términos de referencia ajustados de acuerdo a las observaciones anteriores, los instrumentos con que contará la preinversión de la segunda fase son: (i) el formulario de captura de la encuesta socio-económica, el manual de recolección y los respectivos programas de captura y generación de resultados y (ii) un formulario de captura de la información relevante para el diagnóstico de la organización de productores.

La encuesta socio-económica diseñada para la primera fase recoge y procesa la información requerida por la segunda y por lo tanto no necesita ser modificada. El formulario de captura de la información sobre la organización de productores será elaborado por el GCP de acuerdo a la definición de empresarización que más arriba se expuso.

El nuevo instrumento de captura hará parte de los términos de referencia para la evaluación social y estará diseñado antes de iniciar la preinversión correspondiente a la primera convocatoria de perfiles de la segunda fase.

Procedimientos

La elaboración de los estudios sociales de preinversión procederá de la misma manera que durante la primera fase pero concluirá con la formulación preliminar del PMS; sin

embargo, a lo largo de la elaboración del estudio se buscará un mayor contacto con los partícipes del proyecto con el fin de verificar con ellos las conclusiones y propuestas que el estudio vaya arrojando y a través del mismo mecanismo divulgar y validar entre ellos los contenidos del estudio y el PMS preliminar.

Para lograr esos propósitos al iniciarse la preinversión se conformará un Comité de Partícipes compuesto por los interesados en el proyecto y será por su intermedio que se adelante la tarea de divulgación y verificación de las distintas conclusiones y propuestas y, principalmente el PMS.

De esta manera se espera contribuir a que para la ejecución de la segunda fase no se presente la discontinuidad entre preinversión y ejecución que se presentó durante la primera; además la consulta con el Comité de Partícipes, entre otras cosas, será un mecanismo para que las preinversiones se ajusten más a la realidad concreta del proyecto y su formulación adquiera una orientación más cercana a la ejecución, complementando así los ajustes que con ese propósito se le harán a los términos de referencia.

5. Ejecución

Los resultados de la preinversión serán el insumo principal para que la OGA oriente su tarea de acompañamiento en el campo social y en la ejecución del PMS. Las modificaciones que se implementarán en los términos de referencia y en los procedimientos para la preinversión contribuirán a lograr un instrumento de mayor utilidad para la OGA en el desempeño de sus responsabilidades; como ya se afirmó la versión del PMS que recibe la OGA es un primer borrador que se irá perfeccionando y concretando en la medida que avanza la ejecución; sin embargo, esa primera versión, si bien no precisa aún las actividades asociadas a cada una de las estrategias, sí contiene los lineamientos generales de contenidos y logros esperados en cada una de ellas.

La OGA, también tendrá a su cargo el registro de los indicadores de seguimiento del desarrollo del PMS, instrumento que será su principal herramienta para ajustar el PMS en los casos en que así se requiera.

Durante la segunda fase del proyecto el acompañamiento y seguimiento al desempeño del Comité Directivo de la Alianza adquirirá un protagonismo especial, por ser ésta la instancia central en la cual se construyen y consolidan los acuerdos que hacen posible el esquema de alianza, además es la instancia que supervisa y orienta el desarrollo del proyecto. La OGA en su calidad de secretario técnico de dicho comité, será la encargada de hacerle seguimiento basado en las recomendaciones que para su funcionamiento y seguimiento se harán en los términos de referencia para la evaluación social.

El producto esperado de las tareas de acompañamiento a cargo de la OGA es lograr que las organizaciones de productores incorporen las condiciones mínimas de empresarización que les permitan desempeñarse autónomamente a cargo del negocio de los productores, sus socios. Hacia ese objetivo deben orientarse las actividades de la OGA dentro del marco del cronograma acordado durante la preinversión y modificado, durante su ejecución, en la medida que haya sido necesario.

6. Resumen y Presupuesto de Desarrollo Indígena y Afro-colombiano

▪ Estrategia de apoyo a la preparación y presentación de perfiles	\$15.000
Difusión y promoción especial de la convocatoria de perfiles	
Invitación especial a ruedas de negocios y sensibilización	
de aliados comerciales	
▪ Evaluación de perfiles	\$10.000
▪ Asistencia adicional a los grupos especiales para la presentación de perfiles	\$15.000
▪ Preinversión	\$150.000
Sensibilización de consultoría acerca de características especiales de los	
proyectos indígenas y afro-colombianos	
▪ Asistencia técnica y acompañamiento en la ejecución	\$300.000
▪ Cofinanciación de la inversión	\$1.500.000
▪ Fortalecimiento socio-empresarial	\$30.000
Total	\$2.020.000