

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA  
Y EL PROGRAMA EN EL PAÍS

# República de Colombia

Resumen Ejecutivo



OEI

FIDA  
Invertir en la población rural

Oficina de Evaluación Independiente



# Resumen ejecutivo

## Antecedentes

1. La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OIE), llevó a cabo en 2022 una Evaluación de la Estrategia y el Programa en la República de Colombia que cubre el período 2008- 2022. Es la primera evaluación de esta naturaleza que se realiza en el país y tomó en cuenta: i) dos Programas sobre Oportunidades Estratégicas (COSOP por sus siglas en inglés): el COSOP aprobado en 2003 y actualizado en el 2008; el COSOP del período 2017-2022; ii) dos operaciones crediticias: el *Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de las Microempresas Rurales* (Oportunidades Rurales) y el *Proyecto de Fomento de la Capacidad Empresarial Rural: Confianza y Oportunidades* (antes denominado TOP y luego Campo Emprende); iii) una operación no negociada, y iv) una selección de catorce donaciones. Las conclusiones y recomendaciones orientarán la formulación del nuevo Programa de Oportunidades Estratégicas y la operación que está en proceso de diseño.
2. Desde 1981, año de inicio de operaciones del FIDA en Colombia, se aprobaron cuatro préstamos, de los cuales tres han sido cerrados. El costo total de la cartera fue de US\$ 186,8 millones con una contribución financiera del FIDA de US\$ 74,3 millones. En el periodo que abarca esta evaluación, el costo total de la cartera fue de US\$ 125,1 millones con una financiación total del FIDA de US\$ 50,3 millones, 49 millones de contrapartida (Gobierno y beneficiarios) y un cofinanciamiento internacional de US\$ 25,8 millones. Las 46 donaciones otorgadas entre el 2008 y el 2022 alcanzaron un costo de US\$ 52,1 millones. Sin embargo, la mayor parte de esta suma fue a donaciones internacionales y latinoamericanas que incluyeron fondos pequeños para Colombia.

## Contexto nacional

3. Colombia es el cuarto país con mayor extensión territorial de América del Sur y cuenta con una gran diversidad natural, conformada por 91 ecosistemas, y cultural. Colombia ocupa el segundo lugar en biodiversidad del mundo, por un lado, pero por otro se encuentra en el puesto número 84 de un total de 182 países más vulnerables al cambio climático. Experimenta sequías e inundaciones de manera rutinaria.
4. De los 50,9 millones de habitantes, el 4,4 % corresponde a población indígena y el 9,3 % a población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera. El porcentaje de la población colombiana que vive en zonas rurales fue del 18 % en 2021, la mitad de hace 40 años. Colombia es un país de ingresos medio altos con un producto interno bruto (PIB) de US\$ 5 312 en 2020. Las zonas rurales más alejadas se han asociado, históricamente, a un mayor nivel de pobreza, y particularmente entre las poblaciones indígenas y afrodescendientes. Para el 2020, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional fue de 18,1 % en el total nacional, y en los centros poblados y rural disperso fue del 37,1 %, con una reducción respecto al 56,6 % del 2008, mostrando aun diferencias importantes entre zonas rurales y urbanas. También es un país de grandes desigualdades. El índice de Gini en el 2020 era de 0,54, mientras el promedio en América Latina se situaba en 0,46. Una de las causas principales está ligada a la propiedad de la tierra.
5. El sector agropecuario del país aportó el 7,4 % del PIB en 2021 y se ha contraído a más de la mitad respecto al 1991, pero está ligeramente por encima del promedio de América Latina. Existen dos modelos en el agro, la agro-exportación que, en 2021, mostró un crecimiento del 20,9 %, siendo el país uno de los cinco mayores productores mundiales de café, aguacate y nuez de palma. Por otro lado, una agricultura familiar campesina que provee un 70 %

de los productos que llegan a la mesa de colombianos con un 74 % de unidades de producción que tienen menos de cinco hectáreas. Históricamente el sector agroexportador recibió la mayor atención de los gobiernos, mientras que la institucionalidad estatal en apoyo a la población rural ocupada en sistemas agroalimentarios multifuncionales iba reduciéndose.

6. Un desafío central para Colombia radica en superar el histórico conflicto armado que causó enormes pérdidas al país, perjudicando especialmente las poblaciones rurales. Los problemas de inequidad y olvido del agro, llevaron al Gobierno de Colombia en 2016 a plantear la nueva Reforma Rural Integral en el marco del Acuerdo de Paz, firmado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia. Esta Reforma buscó sentar las bases para una transformación estructural del campo para la cual se plantearon cuatro pilares: el Acceso Integral al Uso de la Tierra; los Planes Nacionales Sectoriales; los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial; y el Sistema de Seguridad Alimentaria. También implicó una profunda reforma institucional con la creación de tres nuevas agencias de ejecución vinculadas a la tierra, el desarrollo rural y la renovación del territorio.

### **Principales hallazgos**

7. **Relevancia.** Considerando las características del contexto-país en el período de la evaluación, la estrategia y el programa país, y las operaciones de FIDA no sólo se alinearon, sino que lograron introducir enfoques y mecanismos innovadores en Colombia para impulsar el desarrollo rural, orientándose a la reducción de la pobreza y las desigualdades presentes en el agro, con una focalización pertinente. Esto es muy relevante en un país que buscaba reequilibrar los modelos de atención al agro, con una mayor atención hacia productores y empresarios de pequeña escala, pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes, jóvenes y mujeres. Lo es aún más cuando se plantearon mecanismos para aportar a la construcción de la paz, operando en territorios afectados por distintos tipos de inseguridad y violencia, y más recientemente en territorios denominados como “de post conflicto”.
8. Si se considera que se logró este resultado con diseños de programa y cartera perfectibles, con una inversión muy pequeña (US\$ 74 millones en 40 años) y durante distintos gobiernos, no sorprende que no se haya desarrollado una estrategia de comunicación que contribuyera a una mayor visibilidad y posicionamiento del FIDA y sus principales asociados para capitalizar lo logrado. Entonces, en términos estratégicos, la relevancia es satisfactoria.
9. **Coherencia.** En relación con este criterio, el desempeño fue moderadamente satisfactorio, con distintas fortalezas y debilidades. Durante la evaluación, distintas instancias públicas y los beneficiarios destacaron las ventajas comparativas del FIDA que, aún con menos recursos de otras agencias, contribuyó a la dinamización de los sectores y territorios más desfavorecidos del agro colombiano. A través del análisis de la información disponible, sobresalió la convergencia temática, metodológica y los cofinanciamientos obtenidos con el Gobierno, los beneficiarios, una empresa mixta y dos agencias de cooperación. Sin embargo, la evaluación identificó debilidades en la articulación entre actividad crediticias y no crediticias.
10. En cuanto a aspectos específicos de la coherencia, el *dialogo sobre políticas públicas* fue moderadamente satisfactorio y mostró buenos resultados, allá donde se emplearon las lecciones aprendidas que provenían de las experiencias y prácticas territoriales, impulsadas por los dos préstamos y un par de donaciones. O sea, una incidencia construida desde abajo hacia arriba, especialmente en relación con las finanzas rurales, el trabajo con jóvenes y la valorización de activos culturales y saberes locales. Al contrario, han sido

menos incisivas las donaciones basadas en estudios o intentos de diálogos sobre políticas a nivel nacional.

11. La *gestión de los conocimientos* fue moderadamente insatisfactoria puesto que no contó con una estrategia innovadora capaz de articular los distintos aportes y transformar los productos de conocimiento en vectores sinérgicos de incidencia y cambio. Los resultados fueron actividades dispersas, algunas de carácter más académico y otras vinculadas a redes, con publicaciones, guías, eventos y grupos interactuando sin mayor conexión.
12. El *desarrollo de asociaciones* fue moderadamente insatisfactorio. La estrategia y el programa FIDA han sido más exitosos con instancias centrales del Gobierno, especialmente el Ministerio de Desarrollo Agropecuario y Rural y el Departamento Nacional de Planeación, y con entidades públicas con presencia local, como el Servicio Nacional de Aprendizaje. Hubo una buena coordinación con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), cofinanciador de Campo Emprende. Con otras entidades de cooperación bilateral y multilateral, incluyendo las agencias de Naciones Unidas, no se relevaron avances concretos. Si bien los Gobiernos Locales participaron en los Comités Locales de Evaluación y Asignación de Recursos y en algunos casos contribuyeron a algunos planes de negocio, las sinergias creadas fueron insuficientes sobre todo pensando en el énfasis de la Reforma Rural Integral en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial.
13. **Eficiencia.** Las limitaciones iniciales en el arranque y primeros años de ejecución de los proyectos se debieron principalmente a: i) la necesidad de ajustes de los proyectos a la normativa colombiana, sobre todo en lo que concierne a la transferencia directa de recursos públicos a la organización de beneficiarios; ii) la limitada atención de parte de las autoridades claves del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que no otorgaron suficiente prioridad a los proyectos del FIDA y a las contrapartidas de recursos públicos nacionales, y iii) la imprecisión en el liderazgo, roles y funciones de las unidades e instituciones involucradas en la implementación.
14. La revitalización de las operaciones se basó en mecanismos operativos ajustados a la realidad colombiana y apropiados por las autoridades nacionales y la conformación de equipos técnicos calificados, con experiencia y compromiso con las familias y asociaciones rurales. Es así que, sucesivamente, la ejecución y apalancamiento presupuestario han tenido una mayor eficiencia, especialmente con aportes propios de los productores y empresarios rurales de pequeña escala y los del Gobierno. Globalmente, la eficiencia fue moderadamente satisfactoria.
15. **Eficacia.** Globalmente la eficacia fue satisfactoria. Se destaca una **cobertura nacional amplia y presencia en territorios post conflicto** con productores y empresarios rurales de pequeña escala. Se realizó una ampliación progresiva de la cobertura territorial y poblacional. En Oportunidades Rurales se llegó al 40 % de los municipios del país y en Campo Emprende las convocatorias se extendieron a nivel nacional en los territorios priorizados por el Gobierno. El análisis de focalización realizado durante la evaluación muestra eficacia de la estrategia aplicada en los municipios golpeados por los conflictos y con la población pobre del país, fortaleciéndose la presencia del Estado y las políticas públicas.
16. También el programa **contribuyó al fortalecimiento de las capacidades locales de gestión**, especialmente palpable en el nivel de la asociatividad de las familias rurales pobres y la formalización de los grupos y negocios. Más allá de los números (p.ej., alrededor de 4 000 grupos asociativos en Campo Emprende, con obtención de personalidad jurídica, registro en la Cámara de Comercio y apertura de cuentas bancarias), se contribuyó al re-establecimiento

y/o fortalecimiento del tejido social y a una dinamización de las economías locales.

17. En términos de **apoyo a pequeñas empresas**, se encuentra todavía fragilidad a nivel de planes de negocios, observándose que las asociaciones con un mayor nivel de consolidación son las constituidas por núcleos familiares ampliados y las que tuvieron acceso a servicios técnicos más continuos. Se muestra un acceso a circuitos diferenciados de compra y comercialización, en el caso de Oportunidades Rurales a través de cadenas de valor ligadas a empresas y productos de exportación; y en Campo Emprende más vinculado a circuitos cortos, mercados locales y diversificación de empleos e ingresos no agropecuarios (servicios, turismo rural, gastronomía, negocios verdes, entre otros).
18. En escenarios rurales altamente inseguros y conflictivos, sobresale el fortalecimiento de la capacidad de resiliencia de las familias y asociaciones. Este logro fue posible también gracias a un conjunto de **innovaciones**, coherentes que se basaron en: i) enfoques participativos capaces de recoger las demandas diferenciadas de productores y empresarios de pequeña escala; ii) mecanismos de transferencia directa y transparente de recursos a las asociaciones con su coparticipación en dinero propio en las inversiones, y iii) metodologías de capacitación inter pares e intercambios de conocimientos. La innovación fue entonces satisfactoria.
19. **Impacto en la pobreza rural.** Por la información documental disponible revisada, y la observación y entrevistas en el trabajo de campo se apreciaron distintos niveles de un impacto moderadamente satisfactorio.
20. *Ingresos, empleos y activos físicos.* En Oportunidades Rurales se logró un incremento del ingreso familiar por año de US\$ 5 502 (10 %) y un 95 % de los hogares aumentó sus activos físicos. Según los resultados preliminares de Campo Emprende, los ingresos totales promedio de las familias crecieron entre el 62 % y el 72 %, y un 92 % de las familias incrementó al menos de un 3 % sus activos tangibles e intangibles. Quedan en el agro colombiano dos problemas estructurales que desincentivan la inversión: i) la inseguridad jurídica sobre la tenencia de la tierra; y ii) la violencia y los grupos armados.
21. *Seguridad alimentaria.* Los impactos positivos en la seguridad alimentaria de las familias se deben principalmente a la producción y diversificación de actividades que mejoraron el autoconsumo y la generación de ingresos. Según encuestas efectuadas por los proyectos FIDA, en Oportunidades Rurales, del 20 % referencial se habría bajado al 15 % la malnutrición en los niños menores de 5 años. En Campo Emprende, el 76 % de beneficiarios consideró que la calidad de alimentos aumentó, el 81 % que la diversidad de alimentos se incrementó.
22. *Capital humano y social.* Considerando que la mayor parte de las familias participantes en los proyectos han sido víctima de violencia y conflicto armado en sus distintas expresiones, la restitución del tejido social, la resiliencia, el empoderamiento especialmente de las mujeres, la participación de la juventud y la revalorización de las identidades indígenas y afrodescendientes fueron resultados importantes.
23. *Instituciones y políticas rurales.* El mayor impacto se ha identificado a nivel de la asociatividad local y un incremento paulatino de la articulación – vía convenios y actividades conjuntas – con la institucionalidad a nivel territorial. Se encontraron debilidades respecto a la cooperación con los gobiernos locales, factor importante de gobernanza y sostenibilidad.
24. **Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.** Los proyectos promovieron una alta participación de las mujeres: en Oportunidades Rurales se llegó al 44 % de los beneficiarios directos y Campo Emprende reportó el 56

%. Lo anterior se traduce en miles de mujeres involucradas en : i) empoderamiento económico (acceso a activos económicos financieros y físicos, con énfasis en la diversificación y la obtención de ingresos complementarios); ii) empoderamiento político (influencia en las instituciones y organizaciones rurales, especialmente liderazgo por parte de las mujeres rurales en los planes de negocios y en las asociaciones); y iii) empoderamiento ciudadano (adquisición de mayores capacidades en la gestión empresarial y comercialización). Es menos evidente la reducción de la carga de trabajo en el hogar. Es notable la conexión entre distintos tipos de empoderamiento, y el protagonismo de las mujeres y los jóvenes como actores dinámicos en los territorios rurales, y los pueblos y ciudades intermedias. La evaluación consideró satisfactorios el proceso y los resultados logrados.

25. **Sostenibilidad.** Se presentan resultados mixtos respecto a la sostenibilidad, evaluada como moderadamente satisfactoria. En términos de *sostenibilidad social*, la evaluación notó una alta apropiación de los planes de negocios, estimulada por la importante base familiar y asociativa y las contribuciones en dinero propio y trabajo de parte de los beneficiarios. En cuanto a la *sostenibilidad económica y financiera*, la mayor parte de los negocios impulsados a través de las convocatorias de Campo Emprende se encontraban en funcionamiento en la época de la evaluación. Sin embargo, se tomó nota de las limitaciones en la continuidad y calidad del acceso a servicios técnicos y financieros, agravadas – en los últimos años – por factores externos internacionales (pandemia, guerra en Ucrania).
26. En términos de *sostenibilidad institucional*, hubo una apropiación de los enfoques del FIDA en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, especialmente en la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos. Sin embargo, faltó desde el comienzo una estrategia de salida que permitiera fortalecer paulatinamente operaciones descentralizadas y capacidades en los ámbitos territoriales.
27. La *ampliación de escala* fue moderadamente insatisfactoria, no se contó con una estrategia explícita. Es así que se visualizan con dificultad, incluso en el mismo FIDA, los progresos paulatinos de institucionalización en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; o la consecución de nuevos recursos como en el caso de Ecopetrol, una empresa mixta de mucha envergadura en el país, que está permitiendo continuar con Campo Emprende en algunos territorios del país.
28. La *gestión del medio ambiente y los recursos naturales y la adaptación al cambio climático* fueron moderadamente insatisfactorios. Si bien se incluyeron parcialmente, en el diseño de las estrategias de país y en los proyectos, su puesta en práctica ha sido limitada a los planes de negocio y emprendimientos, todos ellos específicos y acotados. No se ha tenido una estrategia más amplia a nivel de territorios y zonas de intervención, que podría alcanzar un mayor impacto. Tampoco se cuenta con una sistematización suficiente que permita emplear lecciones aprendidas y alternativas hacia estrategias de adaptación y de resiliencia en agroecosistemas frágiles. De lo validado en terreno, al contrario, podría haber materia de interés para las mismas políticas públicas en relación con prácticas agroecológicas, sistemas agroforestales, silvopastoriles, turismo de la naturaleza que estén liderizados por asociaciones comunitarias.
29. **El desempeño del FIDA** fue moderadamente satisfactorio. Muestra varios elementos positivos, tal como el enfoque y los métodos aplicados en proyectos de desarrollo rural, y la presencia de un conjunto de consultores nacionales que detienen la memoria histórica del Fondo en el país y con capacidad de interlocución con instituciones locales y nacionales. Sin embargo, hubo una cartera limitada a únicamente dos préstamos en el período de la evaluación, con el último- Campo Emprende - que entró en vigor a fines del 2012 y sólo

una otra operación que se diseñó posteriormente y no fue negociada (en parte por razones presupuestarias del Gobierno). Más que la ausencia de una oficina, la rotación de los directores en los últimos años y el hecho que deban asumir responsabilidades en distintos países, juntamente con un escaso apoyo técnico interno al FIDA, son factores que reducen la posibilidad de un mayor reconocimiento del FIDA en el país y de una gestión más integral y estratégica la cartera.

30. **El desempeño del Gobierno** fue moderadamente satisfactorio. La implementación y la gestión de los proyectos permitieron cumplir con las metas, pero en cada operación se enfrentaron problemas similares de arranque y ejecución, sin capitalizar suficientemente las experiencias anteriores. Los sistemas de seguimiento y evaluación mejoraron, especialmente en Campo Emprende, pero siguen presentando fallas (por ejemplo, en la dimensión de género, el análisis de impacto). No son institucionalizados en el mismo Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y muestran una insuficiente comunicación con los sistemas informativos del Gobierno y del FIDA.

### **Conclusiones**

31. Por un lado, las **estrategias y programas país del FIDA han sido pertinentes en un contexto país complejo**. El FIDA ha sido pionero en poner en la esfera de la política pública enfoques y mecanismos para abordar la pobreza rural en una lógica no asistencialista. Durante dos décadas promovió proyectos orientados a los productores y empresarios de pequeña escala, en una amplia y diversa cobertura a nivel nacional, respondiendo a las demandas de estos actores locales, facilitando su acceso a recursos públicos y la apropiación de sus iniciativas en una lógica de reconstrucción del tejido social y resiliencia de los hogares y de las asociaciones.
32. Se diseñó y desarrolló un **modelo de intervención acertado respecto a la focalización poblacional y territorial**. Los proyectos apoyados por el FIDA se orientaron a sectores campesinos con menores activos, territorios del post conflicto (en los últimos años), mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, presentes en territorios pobres. Se apoyó también iniciativas y planes de negocios a asociaciones de ciudadanos que se situaban en pueblos y ciudades intermedias, espacios claves para una mayor dinamización urbano/rural.
33. Por otro lado, **es necesario acelerar la transición en curso hacia la diversificación de estrategias rurales**. Las operaciones del FIDA evolucionaron desde una lógica ligada a las micro y pequeñas empresas involucradas en cadenas de valor agropecuarias hacia emprendimientos más diversificados. Ello es coherente con la pluriactividad y multifuncionalidad que caracterizan la agricultura familiar y también con la nueva ruralidad, basada en empleos e ingresos no agropecuarios. Muchos de estos procesos y negocios están en curso, y tienen aún que demostrar sostenibilidad, sobre todo a nivel económico financiero y ambiental. Asimismo, falta por lo general, un enfoque territorial que permita agregar valor y articular actores y activos en estrategias más potentes, que no sean sólo sectoriales y asociativas.
34. Igualmente, hace falta una **mayor inversión en las instituciones**. Las estrategias y programas FIDA en Colombia han contribuido a apuntalar las capacidades de un país, que son muy importantes, pese a los problemas de violencia y conflictos endémicos. El programa fue especialmente exitoso en la medida en que ha contribuido a que los ciudadanos/beneficiarios rurales empiecen a recuperar la confianza en sus propias organizaciones y en el Estado, como elementos centrales para profundizar un proceso de paz. Sin embargo, ha habido avances limitados a nivel de institucionalidad y gobernanza local.

35. Finalmente es clave abordar los **cuellos de botella que reducen el potencial del FIDA en Colombia**. Existe una contradicción patente en el desempeño del Fondo en Colombia. Por un lado, el FIDA tiene un nicho y un valor agregado reconocidos, pese a los montos muy bajos invertidos en el país (US\$ 74 millones en préstamos durante 40 años). Por otro lado, no se han superado factores limitantes reiterativos, tal como: i) la débil capacidad instalada del FIDA por construir alianzas eficaces y eficientes; ii) una gestión de conocimientos caracterizada por una constelación de donaciones que generalmente no dialogaron entre sí y con las operaciones de préstamos, y por una producción de resultados insuficientes para comunicar adecuadamente evidencias de cambio e impactos. Se necesita recoger de manera sistemática las mejores lecciones aprendidas del pasado, pero también innovar y asentar bases más sólidas de sostenibilidad de la estrategia y el programa del FIDA en el país.

## **Recomendaciones**

36. **Recomendación 1. Canalizar un portafolio de recursos más importantes para ampliar y dinamizar la estrategia y el programa del FIDA en el país.** Incrementar sustancialmente el portafolio de FIDA en Colombia pasa por: i) beneficiarse de la nueva ventana de financiamiento BRAM (por su sigla en inglés, Mecanismos de Acceso a Recursos Ajenos del FIDA); (ii) concretizar e incrementar -en lo posible- el cofinanciamiento con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y renegociar con el Gobierno apoyos presupuestarios como el de la Unión Europea; iii) asegurarse la adecuada disponibilidad presupuestaria por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia; y iv) identificar y desarrollar nuevas alianzas con movilización de fondos compartidos con otras agencias de cooperación y sectores privados o mixtos.
37. **Recomendación 2. Definir una nueva agenda de cooperación con el Gobierno.** Desarrollar un diálogo con el nuevo Gobierno y los principales asociados que permita acordar, diseñar e implementar un COSOP y una cartera relevante y co-financiada de proyectos y donaciones, basada en:
- a) **Prioridades temáticas abordadas desde un cambio sistémico**, definidas de acuerdo al nuevo Plan Nacional de Desarrollo (2023-2026) para el agro, con especial atención a la implementación de la Reforma Rural Integral para lo cual el FIDA puede poner a disposición su experiencia anterior en estrategias rurales diferenciadas. Se sugiere apoyar especialmente la pluriactividad y multifuncionalidad de la agricultura familiar, y la conservación y puesta en valor del patrimonio cultural y la biodiversidad local, en clave de resiliencia y adaptación al cambio climático.
  - b) **Prioridades geográficas abordadas desde una lógica territorial**, definidas de una manera más concentrada que en el pasado para facilitar la real y profunda implementación del enfoque territorial, en una masa crítica de territorios. Por los antecedentes de FIDA, un espacio podría ser el de los cuatro departamentos del Pacífico (Chocó, Cauca, Valle del Cauca y Nariño), en sus distintos agro y ecosistemas, incluyendo pueblos y ciudades intermedias como núcleos articuladores.
  - c) **Prioridades poblacionales abordadas desde una orientación hacia los sectores en mayor condición de pobreza y desigualdad.** Se sugiere profundizar el apoyo a la población afrodescendiente, indígena, desplazada, y con menores oportunidades y activos, prevalentemente de mujeres y jóvenes, a través de mecanismos validados, como la transferencia directa de recursos a estos actores. El reto sería introducir una atención más integral, no ligada solo a los planes de negocio, sino al incremento del capital humano y social en los territorios seleccionados.

- d) Una **estrategia de sostenibilidad**, apuntalada en el desarrollo de las capacidades locales, el fortalecimiento de la gobernanza territorial y el tejido social. En este marco, será importante definir mecanismos de cooperación con los gobiernos locales y dinamizadores territoriales que los puedan coadyuvar, evitando la centralización de las operaciones en Bogotá.
  - e) **Contrapartes de Gobierno** definidas con base en sus competencias, conocimientos y motivación para la implementación de estrategias rurales sostenibles, con enfoque territorial y ambiental. Esto implica revisar la focalización anterior casi exclusiva en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y verificar socios diferentes, como, por ejemplo, con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y las agencias ligadas a tierra y territorio, desarrollo rural y renovación del territorio.
38. **Recomendación 3. Incrementar el involucramiento de FIDA en el diseño e implementación del nuevo programa y estrategia país en coordinación con el Gobierno y múltiples socios.** En el marco del fortalecimiento de la descentralización de FIDA, se debe tomar en cuenta la importancia de respaldar el equipo que maneja el programa en el país (apoyo técnico, personal internacional) de manera que en el siguiente COSOP se definan orientaciones estratégicas para superar los cuellos de botella históricos de la cooperación del FIDA en Colombia:
- a) La **gestión de los conocimientos**, que priorice el fortalecimiento y la institucionalización de sistemas de información orientados a la medición y análisis del impacto, de manera articulada con los sistemas nacionales de información en Colombia.
  - b) La **construcción de alianzas sólidas y operativas orientadas a resultados concretos**, identificando los socios más adecuados y con los que se pueden construir sinergias de mediano/largo plazo, incluyendo el sector privado. No sirven marcos conceptuales generales sino acuerdos operativos con recursos compartidos y áreas de acción establecidas.
  - c) Los **mecanismos concretos para el diálogo y la incidencia en políticas, programas y agendas**, a través de la interlocución activa con los propios actores e instituciones locales a fin de contribuir a incrementar su influencia en las agendas territoriales y sectoriales.
  - d) La inclusión de competencias e iniciativas que se orienten hacia una visión más integral y sostenible del **manejo de los recursos naturales, la biodiversidad y la adaptación al cambio climático, a nivel territorial**. Este es un tema prioritario actualmente en el que el FIDA no tiene suficiente experiencia en Colombia, por lo que necesita nuevos socios.
39. **Recomendación 4. Desarrollo de capacidades.** La conclusión de un ciclo y los desafíos actuales de Colombia, requieren de una masa crítica de nuevas capacidades, para la inclusión, la profundización del proceso de paz, la institucionalización y la sostenibilidad. Se pueden escalar las experiencias de los proyectos, aportando un sistema de desarrollo de capacidades en el que puedan confluir de manera estructurada instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje, institutos técnicos superiores y universidades comprometidas con los territorios.
40. **Recomendación 5. Diseño de una estrategia de comunicación orientada a compartir y usar resultados, como bienes públicos.** Dedicar recursos – respaldando el equipo que maneja el programa país - para establecer una estrategia creativa y participativa que permita: i) visibilizar los procesos y resultados de la nueva estrategia y programa país, desde las experiencias y las

voces de los actores y territorios involucrados, en una tónica que supere lo micro y pueda “hablar” en escenarios más amplios y multi actorales; ii) posicionar las contribuciones del FIDA con el Gobierno y sus aliados en espacios relevantes de incidencia de política, de diálogo con los sectores privados y otros, tanto a nivel nacional como internacional; iii) apuntalar y difundir los resultados de la gestión del conocimiento como de la ampliación de escala.