REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

PROYECTO Apoyo Alianzas Productivas

PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS

MANUAL OPERATIVO

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

REVISO	APROBO
JUAN PABLO DIAZ GRANADOS PINEDO VICEMINISTRO DE DESARROLLO RURAL Julio 14 de 2016	JUAN PABLO OTOYA ALBINO DIRECTOR (E) CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACION DE INGRESOS Julio 14 de 2016

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN 6
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 7
TRANSITIVIDAD DE LA OPERACIÓN 13
INTRODUCCIÓN 14
1 PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS PAAP 18
1.1 OBJETIVO DEL PROYECTO 18
1.2 COBERTURA DEL PROYECTO 18
1.3 POBLACIÓN OBJETIVO 18
1.4 CATEGORÍAS DE GASTO Y COMPONENTES DEL PROYECTO 19
1.4.1 COMPONENTE I: PREPARACIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS 19
1.4.2 COMPONENTE II: EJECUCIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS 19
1.4.3 COMPONENTE III: GERENCIA, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO 20
1.5 FINANCIACIÓN DEL PAAP 21
1.6 ORIENTACIONES AMBIENTALES Y SOCIALES DEL PROYECTO 21
1.6.1 ORIENTACIONES AMBIENTALES. 21
1.6.2 ORIENTACIONES SOCIALES. 22
1.6.2.1 EL PLAN SOCIAL. 23
1.6.2.2 TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS. 23
2 MARCO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO 29
2.1 COMISIÓN INTERSECTORIAL NACIONAL (CIN). 29
2.2 COMISIÓN INTERSECTORIAL REGIONAL (CIR) 30
2.3 DIRECCIÓN DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS DEL MADR 31
2.4 EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO. (EIP) 32
2.5 SECRETARIAS DE AGRICULTURA DEPARTAMENTALES (SA). 34
2.6 ORGANIZACIONES GESTORAS REGIONALES (OGR) 34
2.7 ORGANIZACIONES GESTORAS ACOMPAÑANTES (OGA) 37
2.8 FIDUCIARIA 39
2.9 ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES 41
2.10 ALIADO COMERCIAL 42
2.11 GERENTE DE LA ALIANZA 42
2.12 COMITÉ DIRECTIVO DE LA ALIANZA CDA 42
3 OPERATIVIDAD DEL PROYECTO 45
3.1 DIAGRAMA DEL PROCESO – ETAPA DE PERFILES 45
3.2 DIAGRAMA DEL PROCESO – ETAPA DE PREINVERSIÓN E INVERSIÓN 46
3.3 PREPARACIÓN, PRESENTACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS 47

3.3.1 Difusión del Proyecto 47
3.3.2 Acercamientos con los Aliados Comerciales 48
3.3.3 Presentación de Perfiles de Alianzas Productivas 49
3.3.4 Contenido del Perfil de alianza 50
3.3.5 Procedimientos de verificación de perfiles 51
3.3.6 Estudios de Preinversión 51
3.3.7 Registro Alianzas 54
3.3.8 Proceso de Legalización 54
3.3.8.1 Convenio de la Alianza 55
3.3.8.2 Contrato de Fiducia Mercantil 55
3.3.8.3 Reglamento del Fondo Rotatorio 57
3.4 Implementación de Alianzas Productivas 57
3.4.1 Acompañamiento de la Alianza 57
3.4.2 Giro y ejecución de los recursos de inversión de la alianza 59
3.4.3 Autorizaciones Parciales. 60
3.4.4 Pagos de la Fiduciaria 60
3.4.5 Cambios en la distribución del Plan de Inversiones de la alianza. 61
3.4.6 Finalización de la ejecución de los recursos del Patrimonio Autónomo 61
3.5 Fortalecimiento Institucional de los actores de las alianzas 61
4 Sistema de Monitoreo del proyecto 65
4.1 Nivel de seguimiento directo por Alianza 65
4.2 Nivel estratégico – Seguimiento a la Implementación del Proyecto. 70
5 Administración de los Recursos del Proyecto. 74
5.1 Sociedad Fiduciaria 74
6 Manejo financiero de los recursos del Proyecto (Anexo 14) 78
6.1 Plan Operativo Anual (POA) 78
6.2 Plan de Contrataciones Anual 78
6.3 Marco general para la Administración de los Recursos del Proyecto 78
6.4 Recursos del presupuesto nacional 79
6.5 Flujo de recursos para el Proyecto 79
6.6 Flujo de recursos para las Alianzas Productivas 79
6.7 Gastos elegibles con cargo a los recursos del Proyecto 81
6.8 Gastos no elegibles 82
6.9 Sistema Contable del Proyecto. 83
6.9.1 Estructura Contable del Proyecto. 83
6.9.2 Catálogo General de Cuentas. 83
6.9.3 Sistema de información financiera. 83
6.10 Reportes Financieros 83
7 Adquisiciones y Contrataciones 86

7.1 REVISIÓN PREVIA DE LA DIRECCION DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS 86
7.2 CONTRATACIONES PARA LOS SUBPROYECTOS DE ALIANZA. 86
PRÁCTICAS COMERCIALES 86
7.3 SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN 87
ANEXOS 88
LISTADO DE ANEXOS 89

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) ha ajustado el presente Manual Operativo (MO), con el propósito de presentar los lineamientos para la ejecución del "Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas" (PAAP) a partir de la finalización de su etapa de transición entre el cierre del empréstito con el Banco Mundial que dio origen al Proyecto el 30 de junio de 2015 y el nuevo esquema definitivo para la operación del mismo dentro del MADR en 2016.

El Manual se constituye en una herramienta de consulta para las entidades y personas que participan directa o indirectamente en la ejecución de los diferentes componentes del Proyecto, consolidando normas y procedimientos que involucran a las siguientes entidades y organizaciones:

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR
Sociedad Fiduciaria
Entidad Auditora
Secretarias de Agricultura
Organizaciones de Productores
Aliados Comerciales
Organizaciones Gestoras Acompañantes –OGA
Organizaciones Gestoras Regionales – OGR-
Profesionales de Apoyo a la verificación de perfiles y la estructuración de la Preinversión

Modificaciones al Manual Operativo (MO)

En caso de ser necesario, el MADR revisará y actualizará nuevamente los procedimientos descritos en este MO en desarrollo de la implementación del Proyecto y recomendará modificaciones y ajustes que considere necesarios a la Comisión Intersectorial Nacional del Proyecto (CIN), instancias que deben aprobar dichas modificaciones, antes de ser incorporadas efectivamente como actualizaciones del mismo.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

(PAAP II FASE) PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS:
El PAAP es una propuesta empresarial de estructuración de subproyectos productivos participativos y sostenibles, y de política sectorial dirigida a la construcción de nuevas relaciones económicas y sociales en el campo, que contribuyan al desarrollo regional sobre bases de convivencia y paz

ACERCAMIENTO CON ALIADOS COMERCIALES:
Son eventos con el sector privado comercial con el objeto de obtener información de la demanda de empresas comerciales y agroindustriales que pueda ser aprovechada por el PAAP para mejorar la vinculación y participación de estos en nuevos negocios con pequeños productores bajo el esquema de alianzas productivas.

ACUERDO DE COMERCIALIZACIÓN.
Es un documento de concertación de voluntades de los aliados que procura garantizar la compra por parte del aliado comercial del producto de la alianza y comprometer formalmente a la OP en el abastecimiento del producto de la alianza a este, en unas condiciones pactadas de cantidad, calidad, oportunidad y precio previamente establecidas o el mecanismo para determinarlo (precio).

ALIANZA PRODUCTIVA:
Conjunto de actividades ordenadas en torno al proceso de producción, procesamiento y comercialización (agropecuaria, forestal o piscícola) con el fin de optimizar los recursos productivos y consolidar las empresas rurales. El subproyecto se analiza de manera integral y su planificación incorpora la disponibilidad de recursos naturales, la capacidad del recurso humano, el mercadeo y la financiación de las actividades necesarias para su desarrollo.

(BPIN) BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN NACIONAL.
Sistema de información administrado por el Departamento Nacional de Planeación, que registra proyectos de inversión seleccionados como viables, susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto general de la Nación, previa evaluación técnica, económica y social.

(CDP) CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL:
Documento que indica la disponibilidad de recursos apropiados en el presupuesto del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural o de otras entidades públicas, libres de afectación y susceptibles de ser comprometidos para amparar gastos o modificar el presupuesto.

COMERCIALIZADORES
Empresa privada o pública que se compromete, mediante la suscripción del convenio de Alianza y del convenio comercial, a comprar total o parcialmente la producción proveniente de la alianza, producida por la Organización de Productores.

(CIN) COMISIÓN INTERSECTORIAL NACIONAL DEL PAAP
Organismo de dirección creado para la orientación y dirección del PAAP del Proyecto, integrada por el Ministro o de Agricultura y Desarrollo Rural o el Viceministro de Desarrollo Rural o su delegado, quién la preside, por el Director de Desarrollo Rural Sostenible del DNP, el Gerente del macrosector agroindustrial de PROCOLOMBIA (antiguo Proexport), el Director de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Director del Sistema de Formación para el Trabajo del SENA, el Director de la Unidad Administrativa de Consolidación Territorial (UACT) del Departamento para la Prosperidad Social – DPS y el Director de la Agencia de Desarrollo Rural o su delegado. Como invitados especiales un representante del sector financiero, uno de los productores y uno de los comercializadores.

(CIR) COMISIÓN INTERSECTORIAL REGIONAL DEL PAAP:
Para desconcentrar y descentralizar las decisiones del PAAP, se conformarán Comisiones Intersectoriales Regionales. Con base en las orientaciones de política de la CIN, deberán aprobar o rechazar los perfiles de alianza para realizar la preinversión y aprobar la cofinanciación de las alianzas, dentro de los cupos presupuestales regionales, definir las fechas de los encuentros entre empresarios y productores de su región y de la apertura del Registro. Estarán presididas por un delegado del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, un representante del SENA a nivel regional, un representante de las Corporaciones Autónomas Regionales, un representante de PROCOLOMBIA a nivel regional, un representante de la Unidad Administrativa de Consolidación Territorial (UACT) del Departamento para la Prosperidad Social – DPS, un representante de la Agencia de Desarrollo Rural o quien haga sus veces a nivel regional, con la participación de los Secretarios de Agricultura departamentales, como invitados permanentes. Un representante del sector financiero, uno de los Consejos de Cadena, uno de los productores y uno de los comercializadores que participan en alianzas en la región, serán invitados permanentes.

COMITÉ DIRECTIVO DE LA ALIANZA.
Estructura organizativa que soporta el desarrollo de la Alianza, con la participación de la Organización de Productores, de los Comercializadores y de las demás entidades cofinanciadoras y de apoyo. Tomarán las decisiones de ejecución de la alianza con base en el presupuesto aprobado y el plan operativo de la alianza.

CONSEJO NACIONAL Y REGIONAL DE CADENAS
Son los organismos colegiados en los cuales se definen los acuerdos de competitividad de las cadenas productivas, los cuales se implementan en nivel regional. La cadena productiva se entiende como un sistema que comprende el conjunto de agentes que intervienen y concurren para garantizar la producción y comercialización de bienes y servicios.

PROFESIONALES DE APOYO A LA VERIFICACIÓN DE PERFILES Y ESTRUCTURACIÓN DE LA PREINVERSIÓN
Profesionales individuales o equipos interdisciplinarios de expertos pertenecientes a un registro regional administrado por la OGR para apoyar la verificación del perfil o el desarrollo del estudio de pre-inversión.

CONTRATO DE ENCARGO FIDUCIARIO.
Contrato mediante el cual el MADR (fideicomitente o encargante) entrega la administración de los recursos del Proyecto a una Sociedad Fiduciaria, sin transferir el dominio de los mismos, para que ésta última cumpla las instrucciones y finalidad determinada por el MADR.

CONTRATO DE FIDUCIA MERCANTIL.
El Fideicomitente (Organización de Productores) suscribe este contrato con la Fiduciaria, para la administración de los recursos que el MADR transfiere a la fiduciaria para cofinanciar la alianza, otras entidades cofinanciadoras que lo deseen también podrán depositar sus recursos en el patrimonio autónomo. Los bienes adquiridos con estos recursos entran a formar parte de un patrimonio autónomo que es administrado por la Sociedad Fiduciaria como se indica en el decreto 1071 de 2015, *"para asegurar los activos que se aporten u obtengan en desarrollo de las alianzas, y garantizar su destinación a las finalidades legales y reglamentarias, en el convenio se acordará, en todos los casos, la constitución de un patrimonio autónomo con todos los bienes y recursos, el cual tendrá carácter irrevocable durante el término de ejecución del subproyecto.".*

DIRECCIÓN DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS (DDC Y GI)
Es la instancia del MADR responsable de la ejecución del Proyecto. Está ubicada dentro del Viceministerio de Desarrollo Rural y es la encargada de diseñar y evaluar políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo de capacidades y la generación de ingresos, con el fin de contribuir con la estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial del MADR, focalizándose en las poblaciones rurales más vulnerables mediante la consolidación y orientación de sus proyectos para que atiendan las oportunidades del mercado y las posibilidades de su territorio.

DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PÚBLICO Y DEL TESORO NACIONAL (DGCPTN)
Instancia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, responsable del seguimiento y control a la ejecución de los créditos contratados por el Gobierno Nacional.

EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO (EIP)
Equipo de trabajo bajo la orientación y supervisión de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos del MADR, encargado de la ejecución del PAAP. Entre sus funciones están, supervisar el trabajo de las OGR y OGA y realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del PAAP. Teniendo en cuenta que el MADR no cuenta en su Planta de Funcionarios con Personal para crear el Grupo Coordinador del Proyecto, previsto en el Decreto 1071 de 2015, se contratará un equipo de contratistas que conformará el EIP.

FIDEICOMITENTE
Es aquella persona natural o jurídica, de naturaleza pública o privada, que encomienda a la fiduciaria una gestión determinada para el cumplimiento de una finalidad, pudiendo, para ello, entregarle uno o más bienes. Para el caso del Encargo Fiduciario el Fideicomitente es el MADR y para los Patrimonios Autónomos son las Organizaciones de Productores.

FONDO ROTATORIO (FR)
Constituido con el reembolso de los recursos del Incentivo Modular por parte de cada uno de los beneficiarios, para continuar consolidando su alianza productiva. Su recuperación y reinversión es responsabilidad de la Organización de Productores y está definida en el Reglamento del Fondo Rotatorio de la alianza respectiva.

INCENTIVO MODULAR (IM)
Alternativa del Gobierno Nacional al esquema de incentivos, creado mediante el Decreto No. 321 del 28 de febrero de 2002 y compilado mediante decreto 1071 de 2015, consistente en aportes e inversión que el Estado asigna para estimular la financiación de subproyectos de empresas rurales productivas agropecuarias y agroindustriales, que hayan sido formulados por una organización de pequeños productores, en desarrollo de las alianzas productivas y financieras que acuerden con el sector privado empresarial. Para efectos de su financiación, los diversos factores productivos serán considerados en su totalidad, según las necesidades y características de la alianza.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (MADR)
Es el ministerio encargado de formular las políticas para el desarrollo del sector agropecuario y pesquero, además de orientar y dirigir la formulación de los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo rural, y como tal es el responsable del PAAP a través de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos.

MONITOREO Y SEGUIMIENTO (MSE):
Es el conjunto de actividades e instrumentos requeridos para ofrecer la información por medio de la cual se conoce y se monitorea el estado de las Alianzas y el impacto de las mismas sobre la población involucrada. Se hace seguimiento a las Alianzas para poder introducir correctivos oportunos y cumplir los objetivos señalados para cada una de ellas. El seguimiento se realiza con el objeto de observar el cumplimiento de las metas señaladas para cada Alianza y para el Proyecto global.

ORGANIZACIÓN GESTORA ACOMPAÑANTE (OGA):
Persona natural o jurídica vinculada para lograr las metas previstas para la Alianza, gerenciándola desde su inicio y de manera temporal, transfiriendo las capacidades gerenciales y administrativas a la organización de productores para el desarrollo y control de la Alianza, en los términos y condiciones que se determinan en los convenios de la Alianza, y en particular en el contrato que suscribe entre los beneficiarios y la Fiduciaria para administración del Patrimonio Autónomo.

ORGANIZACIÓN GESTORA REGIONAL (OGR):
Persona natural o jurídica, pública o privada, que hace parte del esquema institucional del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas que apoya su descentralización en la ejecución de las siguientes actividades: La verificación de perfiles de alianzas, el apoyo en la elaboración de los estudios de preinversión y el seguimiento a las alianzas que se implementen en su regiones de influencia, de conformidad con la metodología y el marco orientador del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas.

ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES (OP):
Persona jurídica que representa a los pequeños productores en las alianzas, beneficiarios del Incentivo Modular.

PATRIMONIO AUTÓNOMO (PA):
Cuenta fiduciaria que registra los recursos aportados por el incentivo modular que pertenecen al subproyecto productivo, mediante la cual se realiza la administración de los activos involucrados en la Alianza, el cual tendrá carácter irrevocable durante el término de ejecución del subproyecto como se indica en el decreto 1071 de 2015.

PLAN ANUAL DE CAJA (PAC).
Instrumento para la ejecución presupuestal que fija los montos máximos de fondos a disposición para pagos mes a mes en cada ejercicio anual. Permite proyectar el comportamiento de la liquidez y de esa manera programar el flujo de pagos.

PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO DE LA ALIANZA:
Organización de las actividades e inversiones priorizadas en el subproyecto de Alianza, distribuidas en el tiempo, contemplando: i) requerimientos de capital y financiación, ii) factores productivos, ii) cronograma de implementación del subproyecto, iii) inversiones, iv) fuentes de financiamiento v), plazos de créditos y períodos de gracia, así como el monto de las amortizaciones, vi) mecanismos de control sobre el cumplimento del cronograma.

PLAN DE MANEJO AMBIENTAL (PMA)
Documento que recoge, entre otros, las medidas requeridas para evitar, controlar o mitigar los impactos ambientales negativos significativos, la gestión ambiental legal para acceder al uso de los recursos naturales requeridos para el desarrollo de las actividades del proyecto, la capacitación de los beneficiarios de la alianza y entidades acompañantes, en aspectos ambientales propios de la alianza.

PLAN SOCIAL (PS)
Es uno de los productos del estudio de preinversión y tiene por objeto consolidar el capital social de la organización y atender los riesgos sociales identificados en el componente diagnóstico del estudio; la coordinación de la ejecución de este plan estará a cargo de la OGA y la ejecución misma estará a cargo de un profesional social contratado para ese fin.

PLAN OPERATIVO ANUAL DEL PAAP (POA – PAAP):
Instrumento mediante el cual se definen las actividades y se distribuyen los recursos de cada vigencia presupuestal, de acuerdo con los componentes y categorías de gasto definidas para el PAAP.

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LAS ALIANZAS (POA – ALIANZAS)
Instrumento mediante el cual se definen las actividades y se distribuyen los recursos de la alianza, de acuerdo con lo definido en los estudios de preinversión.

REGIÓN
El país se divide en regiones para facilitar la descentralización en la toma de decisiones, así como en las actividades y acciones a desarrollar. Una región se conforma por lo menos 2 departamentos. La distribución puede ser modificada durante la ejecución del proyecto para facilitar su operatividad.

REGISTRO REGIONAL DE APOYOS A LA VERIFICACIÓN DE PERFILES Y ESTRUCTURACIÓN DE LA PREINVERSIÓN
Listado con la información de cada una de las entidades o personas naturales que acrediten capacidad técnica para apoyar el desarrollo de estudios de preinversión y que hayan recibido la instrucción requerida para la verificación de perfiles o estructuración de la Preinversión por parte del EIP y/o la OGR.

REGISTRO REGIONAL DE ORGANIZACIONES GESTORAS ACOMPAÑANTES
Listado de las entidades o personas naturales que acrediten capacidad técnica y administrativa para acompañar una Organización de Productores y que hayan recibido la capacitación por el EIP y/o la OGR.

SECRETARIAS DE AGRICULTURA (SA)
Son los órganos públicos regionales con los que el PAPP establece los canales de coordinación, comunicación y de apoyo para la ejecución del Proyecto a nivel departamental. Son las encargadas del acompañamiento del proyecto, con funciones de divulgación a nivel regional; apoyo en la coordinación de las invitaciones regionales para la presentación de perfiles de alianza, participación en las CI Regionales, en calidad de invitado y como observador del proceso de aprobación de los perfiles y/o alianzas que se presentan para tal fin.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
Servicios encaminados a la profundización en aspectos desarrollados durante la implementación de la alianza, que no lograron consolidarse y son susceptibles de cofinanciación adicional por parte del PAAP.

SOCIEDAD FIDUCIARIA:
Mediante una Fiducia, una persona natural o jurídica (Fideicomitente) confía a una Sociedad Fiduciaria uno o más de sus bienes para que cumpla con una finalidad determinada en el Contrato. La Sociedad Fiduciaria nunca adquiere la propiedad de los bienes recibidos en fiducia. Es el administrador de los Recursos financieros del Proyecto provenientes del presupuesto del MADR o de otras entidades que cofinancien las alianzas.

TRANSITIVIDAD DE LA OPERACIÓN

Este aparte reconoce la cesación del acompañamiento, financiación y supervisión del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Banco Mundial en el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas por la finalización de la vigencia del contrato de empréstito 7484 CO, en consecuencia se reconoce la necesidad de hacer una transición a las políticas operacionales y procedimientos nacionales.

El presente Manual Operativo plantea el reconocimiento de este hecho, así como el ajuste de los procesos y procedimientos con los cuales va a operar el Proyecto en el futuro a partir de su adopción formal, conforme a la normatividad.

Este aparte también reconoce que para inicios de 2016, existirá un número importante de subproyectos que fueron aprobados y financiados bajo las normas de la banca multilateral consignadas en las "*Normas de Selección y Contratación de consultores por Prestatarios del Banco Mundial*" y a los cuales se le seguirá aplicando las mismas normas hasta tanto finalicen y se liquiden.

Estos subproyectos implican compromisos que persistirán durante un tiempo adicional de transición, y requerirán del acompañamiento, dirección y supervisión del Ministerio a través de las instancias competentes para la administración y ejecución del Proyecto, definidas en el decreto 1071 de 2015.

El decreto 1071 de 2015 también determina que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural debe ajustar el Manual Operativo para que se establezcan las condiciones, procedimientos e instancias para la formulación e implementación de subproyectos del Proyecto Alianzas Productivas.

Este manual ha establecido que la dirección del Proyecto dentro del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural corresponde a la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos, quien a su vez conformará un equipo para la implementación del Proyecto que se ha denominado, Equipo de Implementación del Proyecto. Así mismo ha previsto la contratación de apoyos para la implementación regional que serán empresas prestadoras de servicios denominadas Organizaciones Gestoras Regionales.

INTRODUCCIÓN

En 2002, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR- puso en marcha el Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas" como un instrumento para generar ingresos, crear empleo y promover la cohesión social de las comunidades rurales pobres de manera económica y ambientalmente sostenible, a través del establecimiento de alianzas productivas entre grupos organizados de pequeños productores y comercializadores o transformadores de sus productos.

El impulso al Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP) expresa el interés del Estado para propiciar cambios institucionales en el sector rural colombiano, mediante coordinación sostenida entre el sector público y privado. Su objetivo es crear un ambiente social y político que permita el mejoramiento de las condiciones de competitividad de las regiones, con presencia de pequeños productores, mediante su integración a las cadenas agroindustriales.

Los resultados obtenidos en la primera fase del Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas" como estrategia de empresarización de los pequeños productores son excelentes, frente a las exigencias de sus mercados, se logró un incremento representativo de los ingresos y del empleo de las familias beneficiadas y se obtuvo una gran aceptación del modelo de intervención aplicado por el Proyecto, en especial a nivel de los departamentos.

Por su parte, las Secretarías de Agricultura departamentales reconocen la bondad del modelo, especialmente por su transparencia y objetividad en la selección de las propuestas, por el desarrollo de los estudios de preinversión y estructuración de la alianza que contemplan de manera integral los aspectos sociales, ambientales, de mercado y financieros que aseguran la viabilidad y sostenibilidad de las mismas, y por el estricto seguimiento que se le hace a las inversiones de cada alianza. El esquema del manejo de los recursos de inversión a través de una fiduciaria es reconocido por todos los participantes como una gran fortaleza del Proyecto, pues consolida la imagen de transparencia y eficiencia en la utilización de los fondos.

Teniendo en cuenta los logros obtenidos en la primera fase del Proyecto, se continuó con el desarrollo de una segunda fase que tenía como propósito ampliar la cobertura del Proyecto y lograr la consolidación del modelo a nivel regional.

Los grandes retos de la segunda fase eran la sostenibilidad del modelo más allá de la existencia del Proyecto. Para conseguir esta sostenibilidad, el Proyecto buscará:

- Fortalecer la capacidad empresarial de las Organizaciones de Productores.
- Descentralizar la operación del Proyecto a nivel regional, transfiriendo gradualmente la responsabilidad en las Organizaciones Gestoras Regionales, con el apoyo de las Secretarías de Agricultura y con la participación de la institucionalidad creada y fortalecida por el Proyecto en cada Región.
- Institucionalización del modelo de alianzas a nivel de política pública sectorial.

- Fortalecer las relaciones con el sector privado comercializador para lograr una participación más activa en el desarrollo de las alianzas.
- Buscar mayor cofinanciación de la inversión de las alianzas con las entidades territoriales y otros fondos de cofinanciación, incluidas las fuentes de crédito bancario.

Durante el gobierno actual, el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas en una versión escalada de experiencias piloto previas, mostró ser un instrumento eficaz en la vinculación de pequeños productores rurales organizados con mercados formales al tiempo que estos adquieren competencias empresariales que tienen como finalidad el desarrollo de la capacidad en ellos de procurarse por sus propios medios y por esta vía, mejoras significativas en su ingreso familiar. No obstante, frente a las necesidades del país rural, su cobertura en familias es aún limitada. Su demostrada eficacia, capacidad de réplica y la consolidación de una red de implementación formada y de cobertura nacional y de reconocimiento internacional, la convierten en una plataforma potenciable en la búsqueda de un impacto mucho más significativo en cobertura, adaptable a diversos enfoques o apuestas de los territorios y a cadenas productivas articuladas a mercados formales, nacionales e internacionales.

Como resultado de los paros realizados por los sectores campesinos del país a mediados de 2013, el Gobierno Nacional planteó la necesidad de hacer ajustes institucionales y conceptuales al proceso de diseño de políticas para la atención del sector agropecuario y rural, fue así como se propuso un dialogo permanente con las regiones para la construcción de políticas públicas que respondieran a las necesidades de las comunidades y que tuvieran inmerso el enfoque territorial. Este enfoque significó reconocer las diferencias y desequilibrios regionales para adecuar instrumentos que conecten las iniciativas de desarrollo rural y empresarial con las posibilidades y vocaciones productivas territoriales, orientación que desarrolla el modelo de Alianzas Productivas.

A tono con estos retos, se surtió en el año 2013 un proceso de reorganización del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dando como resultado la creación de nuevas direcciones que ordenan en mejor manera el quehacer de la institución y delimitan en mayor medida los espacios y responsabilidades en la intervención. Esta reorganización creó la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos, resultado de la segmentación de la antigua Dirección de Desarrollo Rural, en la cual se escinden de manera más precisa las responsabilidades y orientaciones, dejando las responsabilidades de la política de generación de ingresos y desarrollo de capacidades de la población rural en esta Dirección, en la cual por demás se aloja el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas.

De otro lado, el Gobierno Nacional viene adelantando desde hace más de un año un proceso de diálogos de paz con la insurgencia colombiana, dentro de los ejes temáticos que están en discusión quizás el tema rural el punto más estratégico en la negociación, pues no es desconocido que es en las zonas rurales del país en donde se ha generado el escenario de guerra más cruento por el que ha pasado el país desde hace más de medio siglo y es allí donde se materializan las desigualdades y las menores oportunidades de desarrollo de las familias colombianas. Un eventual escenario de posconflicto, requerirá de

parte del Estado de la disposición de una batería de políticas e instrumentos para el desarrollo rural, que permitan la vinculación de amplios territorios y grupos de colombianos que por décadas han estado no solo marginalizados del desarrollo, sino con dificultades estructurales para insertarse en economías formales y en desarrollos productivos remunerativos y sostenibles.

En este propósito, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con la Dirección de Capacidades Productivas y de Generación de Ingresos – DCPyGI, serán actores fundamentales en el diseño y puesta en marcha de una ruta de atención a las familias rurales en general y en especial a las del posconflicto, y la experiencia de Alianzas Productivas podría ser puntal en el camino para mejorar la economía de los hogares rurales a través del impulso de iniciativas productivas orientadas por los mercados. Esta ruta deberá pensarse para que de manera estratégica contribuya a sacar a las familias intervenidas del circuito del subsidio estatal asistencialista y vincularlos en proceso de formación alrededor de propuestas empresariales que les permitan desarrollar capacidades productivas para generar empleo e ingresos de manera sostenible.

PROYECTO Apoyo Alianzas Productivas

CAPÍTULO 1
PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS AAP

1 PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS PAAP.

1.1 OBJETIVO DEL PROYECTO

El Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas" busca incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, de manera sostenible, a través de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador.

1.2 COBERTURA DEL PROYECTO

El PAAP tendrá cobertura nacional, priorizando los Departamentos que presenten alta concentración de población rural en situación de pobreza, pero que tengan las mínimas condiciones de infraestructura y desarrollo productivo para responder a las exigencias del mercado de los productos agropecuarios. Anualmente, la Comisión Intersectorial Nacional del Proyecto definirá los Departamentos y productos priorizados de acuerdo con las orientaciones de política del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

1.3 POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo del Proyecto serán los pequeños productores agropecuarios de los departamentos priorizados, que cumplan los siguientes criterios de elegibilidad:

- Ser mayor de edad.
- Ser alfabeto, o al menos algún miembro de su grupo familiar.
- Haber estado vinculado al sector agropecuario como mínimo durante tres años.
- Contar con activos familiares que no superen los doscientos ochenta y cuatro (284) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- Contar con una explotación agropecuaria cuyo tamaño no sea superior a dos Unidades Agrícolas Familiares (UAF).
- Originar como mínimo el 75% de los ingresos familiares del desempeño de actividades vinculadas con el sector agropecuario, y que los ingresos netos familiares que tengan este origen no superen los dos salarios mínimos.

La condición de pequeño productor con los criterios antes expuestos, será verificada por parte de los profesionales de apoyo a cargo de la estructuración de los las preinversiones, mediante la encuesta socio económica que se aplicará a cada una de las familias beneficiarias propuestas.

El Proyecto calificará los perfiles de alianza que involucren poblaciones indígenas y afrocolombianas de los departamentos priorizados con un puntaje preferencial.

Los medianos productores podrán participar en las alianzas beneficiándose de las economías de escala en compra y transporte de insumos, así como de las condiciones negociadas con el aliado comercial, siempre que los gastos respectivos en que incurra sean

cubiertos con sus propios recursos o de terceros que así lo indiquen. No se podrán beneficiar directamente de los recursos destinados por el PAAP a las alianzas.

1.4 CATEGORÍAS DE GASTO Y COMPONENTES DEL PROYECTO

El Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas" comprende tres componentes principales: (i) Preparación de alianzas productivas, (ii) Ejecución de alianzas productivas y (iii) Gerencia, monitoreo y evaluación del Proyecto.

Las categorías de gasto elegibles son:

CATEGORIAS
1. Servicios de apoyo
2. Incentivo Modular
3. Costos Operativos y Bienes
4. Imprevistos

1.4.1 COMPONENTE I: PREPARACIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

Este componente tiene como objetivo promover la conformación de alianzas productivas, realizar las invitaciones a presentar perfiles de alianza, verificar y seleccionar los mejores perfiles, realizar los estudios de factibilidad y establecer los acuerdos de la alianza.

Categorías y gastos elegibles bajo este componente.

COMPONENTE	CATEGORIAS	GASTOS ELEGIBLES
1. Preparación de Alianzas productivas	Servicios de apoyo a la estructuración de proyectos	➢ Contratación para la divulgación (campañas de divulgación, talleres nacionales y regionales, ruedas de negocios o acercamientos con aliados comerciales, material de video e impresos, página Web). ➢ Contratación de las OGR ➢ Costos generados por la administración de los recursos a través de sociedades fiduciarias
	Costos operativos	➢ Útiles y papelería ➢ Comunicaciones y transporte ➢ Otros (talleres de capacitación en verificación de perfiles o preinversión, por Ej.)

1.4.2 COMPONENTE II: EJECUCIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

Este componente incluye dos subcomponentes: (i) inversión en alianzas productivas y (ii) fortalecimiento institucional, que incluye el fortalecimiento socioempresarial de las organizaciones de productores y el fortalecimiento institucional de las entidades que las apoyan.

Categorías y Gastos Elegibles bajo este Componente

COMPONENTE	CATEGORIAS	GASTOS ELEGIBLES
2.Ejecución de Alianzas Productivas	Incentivo Modular	➢ Los gastos elegibles definidos en el Decreto 1071/15: capital de trabajo, asistencia técnica, capacitación, capital fijo, adecuación de tierras, comercialización, acceso a tierra, cobertura de riesgos, gerencia y administración.
	Servicios de apoyo a la implementación	➢ Contratación de OGA para el acompañamiento adicional de alianzas productivas. ➢ Contratación de servicios complementarios para las alianzas productivas ➢ Capacitación a las Organizaciones de Productores, OGA, Estrategias, Empresarización, Financiera, Técnico Ambiental y otras que se desarrollen (Talleres, giras, cursos, etc.) ➢ Reuniones de orientación metodológicas con las OGR (talleres, cursos, etc.) ➢ Costos generados por la administración de los recursos a través de sociedades fiduciarias

1.4.3 COMPONENTE III: GERENCIA, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Este Componente comprende la gerencia, coordinación, monitoreo, capacitación, evaluación y auditoria del Proyecto, necesarios para su buen funcionamiento.

Categorías y Gastos Elegibles bajo este Componente

COMPONENTE	CATEGORIAS	GASTOS ELEGIBLES
3. Gerencia. Monitoreo y Evaluación del Proyecto.	Bienes	➢ Adquisición de equipos de cómputo e impresoras
	Servicios de apoyo a la supervisión e implementación	➢ Contratación del Equipo de Implementación. ➢ Contratación del monitoreo de las alianzas. ➢ Contratación de los sistemas de información requeridos

		➢ Contratación de estudios de impacto, evaluación y otros. ➢ Auditoria. ➢ Interventoría. ➢ Costos generados por la administración de los recursos a través de la Sociedad Fiduciaria.
	Costos operativos	➢ Viáticos y gastos de viajes. ➢ Comunicaciones y transporte. ➢ Materiales y suministros. ➢ Otros.

1.5 FINANCIACIÓN DEL PAAP

El Proyecto será financiado exclusivamente con recursos del Presupuesto General de la Nación

1.6 ORIENTACIONES AMBIENTALES Y SOCIALES DEL PROYECTO

El Proyecto cuenta con orientaciones ambientales y sociales específicas para su implementación, que se deben aplicar de manera transversal a todos los componentes.

1.6.1 ORIENTACIONES AMBIENTALES.

Para establecer la viabilidad y la sostenibilidad ambiental de las alianzas, en cada fase se considerarán los lineamientos ambientales del proyecto Apoyo a Alianzas Productivas que incluyen las políticas de salvaguardia ambiental, relacionadas con la evaluación ambiental que requiere cada alianza en su etapa de estructuración, la conservación de los bosques naturales y de las áreas naturales protegidas ubicados en el área de influencia del Proyecto; y el manejo integrado de plagas y enfermedades (MIPE), como estrategia de control de vectores y plagas. (Anexo 1)

Son elegibles para hacer parte del Proyecto aquellas iniciativas que no se encuentren dentro de las categorías señaladas en la lista de restricciones medio ambientales del proyecto y aquellas que en su desarrollo generen bajo impacto ambiental, que pueda evitarse, controlarse o mitigarse, mediante la aplicación de planes de manejo ambiental. (Anexo 2).

Las OGR verificarán que las alianzas productivas que se seleccionen y financien cumplan los requisitos ambientales correspondientes al tipo de Proyecto y que se realice la evaluación ambiental de los posibles impactos; así como la formulación y ejecución de los Planes de Manejo Ambiental (PMA).

Durante la preparación, la presentación y la estructuración de alianzas productivas se realizarán análisis ambientales, con el fin determinar la elegibilidad y viabilidad de cada alianza. Este análisis incluye:

(i) En la fase de selección de perfiles, se verificará la información consignada por los proponentes en una lista de chequeo ambiental, además la OGR verificará que las alianzas o sus actividades no estén incluidas dentro de la lista de restricciones medio ambientales.

(ii) En la fase de preinversión se establecerá la viabilidad ambiental por medio de una evaluación ambiental de cada alianza, que permitirá establecer las actividades que generan los impactos ambientales significativos. A partir del resultado de la evaluación se determinarán las medidas del Plan de Manejo Ambiental (PMA) requeridas para evitar, controlar o mitigar los impactos ambientales negativos significativos. Estos PMA podrán incluir además la gestión ambiental legal para acceder al uso de los recursos naturales requeridos para el desarrollo de las actividades del proyecto y la capacitación de los beneficiarios de la alianza y entidades acompañantes, en aspectos ambientales propios de la alianza. Los PMA deben ser conocidos y concertados con los beneficiarios de los proyectos, quienes deben aplicar el plan de manejo ambiental formulado para su alianza.

(iii) En la fase de implementación del proyecto productivo, el PMA deberá ser ejecutado simultáneamente con las actividades que generan los impactos ambientales significativos. Para garantizar el desarrollo del PMA, las medidas propuestas se financiarán con recursos del incentivo modular y de otras fuentes que serán gestionadas por los responsables de los estudios de preinversión, aspecto que deberá ser verificado por la OGR. En forma sistemática la OGR y el EIP supervisarán el desarrollo del PMA de cada alianza, para verificar la efectividad de las acciones definidas para controlar los impactos ambientales negativos que se generen o para establecer correctivos para mitigar o controlar impactos negativos no identificados en los estudios de preinversión.

Para que el componente ambiental se desarrolle en cada fase de acuerdo con los lineamientos del Proyecto, es necesario realizar actividades de capacitación y entrenamiento de todos los actores involucrados. El EIP coordinará el entrenamiento ambiental del personal de las OGR, de las OGA y de los miembros de las alianzas, el cual podrá ser adelantado por el EIP y las OGR.

1.6.2 ORIENTACIONES SOCIALES.

La estrategia social del primer Proyecto se enfocó principalmente en conseguir la consolidación de la Organización de Productores OP a través de la promoción de la asociatividad, la participación, el empoderamiento y la democratización de esas organizaciones; la experiencia demostró que ese objetivo no fue suficiente para lograr organizaciones sostenibles. Para ello es necesario simultáneamente desarrollar el sentido empresarial que consolide y profundice el negocio de las alianzas.

Por consiguiente, la estrategia social tiene por objeto el fortalecimiento del capital social de las organizaciones de productores o del grupo de beneficiarios y el desarrollo y consolidación de competencias empresariales entre ellos y sus dirigentes. El resultado

esperado de esta estrategia es una organización o un grupo debidamente consolidado y autónomo, con un claro sentido empresarial que favorezca la articulación de los beneficiarios con los mercados a través del desarrollo y consolidación de proyectos productivos rentables.

Para el logro de estos propósitos se mantendrá la orientación del 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 el fin de fortalecer el vínculo de los productores con su mercado y su consolidación en el negocio del proyecto, se impulsará un programa de formación y capacitación para conseguir la empresarización del gerente y las directivas de las organizaciones.

La estrategia social que se ejecutará en cada alianza estará constituida por el Plan Social, y el Plan de Transferencia de Competencias Administrativas a la organización de productores, que incluye un plan de entrenamiento del gerente.

1.6.2.1 El Plan Social.

La formulación del Plan Social es uno de los productos del estudio de preinversión y tiene por objeto consolidar el capital social de la organización y atender los riesgos sociales identificados en el componente diagnóstico del estudio; la coordinación de la ejecución de este plan estará a cargo de la OGA y la ejecución misma estará a cargo de un profesional social contratado para ese fin. (Ver: Términos de Referencia Evaluación Social, Anexo 6: Plan Social).

1.6.2.2 Transferencia de Competencias Administrativas.

La fase de acompañamiento a cargo de la OGA es transitoria y debe conducir a que los productores a través de su organización puedan atender directamente el desarrollo y fortalecimiento de su negocio, la OGA debe elaborar y ejecutar un plan para que esa organización quede equipada para ello.

Para la formulación de ese plan, la OGA debe definir para cada organización en particular, los mínimos requeridos para considerarla equipada de acuerdo con unas características esperadas que son comunes a toda organización de este tipo, las cuales deben ser valoradas frente a las condiciones específicas observadas en esa organización; la evaluación social de la preinversión aporta, un diagnóstico inicial y unas actividades específicas incluidas en el Plan Social, formuladas con el objeto de lograr resultados conducentes a la consolidación y empresarización de la organización; de tal forma que el plan de transferencia elaborado por la OGA se apoya en ese Plan Social, pero lo complementa y profundiza. Adicional a estos mínimos esperados, en cada organización de

acuerdo a las características del negocio que se va a adelantar puede requerirse el desarrollo de otras competencias adicionales, las cuales deberán ser identificadas por la OGA e incorporadas al plan de transferencia.

El Plan de Transferencia de Competencias contará con un ingrediente complementario que consiste en un plan de Capacitación para la Empresarización, ejecutado por empresas de servicios con experiencia en formación empresarial que serán contratadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para este fin.. Este plan de capacitación se enfocará a transferirle a un grupo de beneficiarios de la alianza los conocimientos básicos de administración requeridos para atender los asuntos del proyecto a través de la organización de productores; una vez recibida esta capacitación, el coordinador social del proyecto tendrá a su cargo la responsabilidad de que dichos conocimientos se adopten y apliquen en el manejo y administración de la Organización de Productores.

La transferencia de competencias administrativas debe apoyarse en este grupo de productores ya formados, asignándoles las responsabilidades correspondientes a cada uno de ellos según vocación y formación, de acuerdo como se definan las áreas funcionales de la organización que se encargarán de las distintas competencias que se transferirán.

Capacidades Mínimas Requeridas

La construcción de capacidades mínimas se refiere a la necesidad de que la OP posea áreas funcionales depositarias de ellas, donde los asociados que colaboran en ellas desarrollen las habilidades y conocimientos propios de esa especialidad.

Para la construcción de estas capacidades mínimas se debe tener en cuenta que el tamaño y complejidad de la organización resultante, debe corresponder al tipo de proyecto y características de sus beneficiarios y que son ellos a través de sus contribuciones producto de la ejecución del proyecto, quienes financiarán la operación de la organización resultante.

- Capacidad para identificar y resolver problemas técnicos.

  La organización debe contar con la capacidad para identificar los problemas técnicos que puedan surgir en el cultivo o producto que se impulsa y la capacidad de gestión para adquirir y sufragar los servicios de un profesional en el ramo, de acuerdo con la complejidad e incidencia de los problemas detectados. No se trata de que la organización posea un departamento técnico para atender esa necesidad, sino que sus directivas o sus miembros tengan el conocimiento necesario sobre el cultivo para identificar los problemas que puedan surgir y tomar y ejecutar las decisiones apropiadas. Indudablemente, para el desarrollo de esta competencia se debe contar con la colaboración del asistente técnico asignado al proyecto para que por su intermedio se transmitan los conocimientos básicos necesarios del cultivo.

- Conocimiento del mercado, riesgos y mitigación.

  Como los proyectos de alianza están enfocados a abastecer un mercado por intermedio de un aliado comercial, la organización debe tener las herramientas mínimas para recoger información acerca de su mercado y los conocimientos para analizar y evaluar el comportamiento de ese mercado y de acuerdo con ello tomar decisiones favorables a sus asociados. Para la toma de esas decisiones la organización debe desarrollar la habilidad para identificar los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia en ese mercado en particular y fórmulas de mitigación y, complementariamente habilidades para identificar y aprovechar nuevas oportunidades en ese mercado.

- Capacidad para planear la producción, cosecha, acopio y distribución a comercializadores.

  La fortaleza para representar a los beneficiarios en un mercado depende en gran medida de que la organización posea el control necesario sobre la producción, cosecha, acopio y distribución del producto para poder negociar condiciones favorables con el comercializador y cumplir los compromisos adquiridos; por ello, toda organización debe poseer una capacidad, conforme a la complejidad del proyecto, para planificar y controlar su producción, acopio y la distribución.

- Capacidad de convocatoria, rendición de cuentas y gobernabilidad.

  Para que la organización de productores pueda cumplir con los objetivos de representación de sus socios en el desarrollo y profundización del negocio de la alianza, debe ganarse su confianza a través de actividades que demuestren su liderazgo y promuevan la participación de sus socios en la toma de decisiones; para ello deben programarse reuniones periódicas de retroalimentación entre socios y directivas para analizar el desarrollo de la Alianza y otros temas de interés de la organización; de acuerdo con las condiciones específicas de cada organización el objetivo de esas reuniones puede reforzarse con un sistema que permita mantener a los socios constantemente informados.

- Registros contables y producción periódica de estados financieros.

  La recolección de registros contables sobre la operación del proyecto y la producción de estados financieros y, sobre todo la capacidad de sus directivas para interpretarlos, es una condición esencial para lograr la empresarización de la organización. La capacitación empresarial a que el grupo de productores asiste al inicio de cada Alianza los capacita para entender e interpretar los principales resultados de la contabilidad, de tal forma que el desarrollo del área funcional contable debe concentrarse en la mecánica necesaria para la recolección de registros contables y producción periódica de estados financieros.

- Ingresos para costear administración.

  Toda organización según la complejidad de su operación tiene unos costos específicos; de tal forma que la estrategia de transferencias no solamente debe cuantificarlos, sino también asegurase de que hacia el futuro la organización genere recursos suficientes para costearlos.

- Recuperación y administración de los recursos del Fondo Rotatorio.

  Los beneficiarios de los proyectos de alianza deben reembolsar a la OP, el monto del Incentivo Modular estipulado en la preinversión, para constituir con esos recursos un fondo rotatorio controlado y administrado por la OP conjuntamente con el CDA para financiar ciclos posteriores de producción u otras inversiones productivas estipuladas en el Reglamento del Fondo Rotatorio; es así como dentro del Plan de Transferencias deben impulsarse los mecanismos necesarios para la definición de un área funcional encargada de esta tarea.

- Función gerencial.

  Finalmente el Plan de Transferencias debe desembocar en la constitución de un área funcional que se encargue de la gerencia del proyecto y que tenga la capacidad necesaria para coordinar y controlar las demás áreas funcionales que la apoyan. Como parte del desarrollo de la función gerencial la OGA formulará y ejecutará un plan de entrenamiento del gerente, el cual hace parte integral del desarrollo de la función gerencial.

Además de las Competencias Mínimas Requeridas de cada organización, el Plan de Transferencias debe contemplar algunas necesidades específicas derivadas del tipo de negocio que se va a impulsar y de las condiciones exigidas por el comercializador, que inciden sobre las capacidades que debe desarrollar. Tales especificidades pueden obedecer al ciclo del producto, sistema de acopio y características del producto exigido por el comercializador.

Plan de Entrenamiento del Gerente

Como parte integral de la construcción de las distintas capacidades mínimas administrativas, la OGA elaborará y ejecutará el correspondiente plan de entrenamiento del gerente para que gradualmente se entere y se encargue de la coordinación de cada una de ellas; concluido exitosamente este entrenamiento, el gerente, con el apoyo de las demás instancias funcionales de dirección de la OP deberá estar en capacidad de encargarse de las labores de ejecución y coordinación que hasta ese momento desempeñaba la OGA.

Al comienzo de la ejecución de cada alianza, la OGA respectiva seleccionará un beneficiario, que a su juicio posea la formación y disposición para desempeñarse como gerente; el CDA lo debe avalar para que inicie su entrenamiento.

El entrenamiento del gerente consistirá en la identificación de una serie de tareas y actividades específicas a cada Alianza, que deben ejecutarse para conseguir sus objetivos y metas y mantener y profundizar el esquema de alianza dentro del cual se enmarca; la ejecución de ese plan deberá permitir que a través del acompañamiento de la OGA al gerente, éste gradualmente vaya adquiriendo las destrezas necesarias para hacerse cargo del proyecto; periódicamente la OGA deberá presentar un informe del estado de avance de este entrenamiento al Comité Directivo; dicho comité podrá seleccionar un nuevo candidato a gerente en los casos en que los avances o el compromiso del inicialmente seleccionado no sean satisfactorios. Este plan de entrenamiento gerencial hace parte integral del Plan de Transferencia de Competencias, pues incide directamente y depende del desarrollo de la función gerencial al interior de la organización de productores.

Periódicamente la OGA rendirá al CDA un informe acerca del avance en este proceso de entrenamiento; en los casos en que este no sea satisfactorio, el CDA decidirá sobre la conveniencia de continuar el proceso con ese candidato o seleccionar uno nuevo y reiniciar su entrenamiento

Como el entrenamiento del gerente requiere que el candidato dedique una proporción de su tiempo a las tareas del plan, durante el primer año de ejecución cada alianza incluirá dentro de su presupuesto un rubro para compensarle el tiempo de dedicación a este proceso con una bonificación mensual. En los casos en que sea necesario reemplazar al candidato a gerente durante su entrenamiento, la compensación monetaria del nuevo candidato no podrá exceder el monto mensual asignado al primero y se pagará solo durante el tiempo restante que permita el saldo de los recursos del rubro asignado para este propósito.

En casos especiales, durante el segundo año una parte de esta compensación monetaria podrá mantenerse con cargo al MADR y el resto será cofinanciada por la Organización de Productores, siempre que se demuestre la necesidad de continuar con el entrenamiento, evaluación que será avalada por el CDA y la OGR. Gradualmente y en la medida en que la Organización de Productores vaya empoderándose para atender el negocio, deberá generar por si misma los recursos suficientes para costear las tareas del gerente

Apoyo Alianzas Productivas

CAPÍTULO 2
MARCO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO

2 MARCO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO

La instancia superior de orientación del Proyecto será la Comisión Intersectorial Nacional (CIN), a la cual corresponde mantener la orientación conceptual y técnica del PAAP II. La CIN viene operando desde la Fase I, fue creada mediante Decreto 321 de 2002, y su composición se modificó mediante Decreto 2101 de 2003. (Anexos 4 y 4A).

La ejecución del Proyecto corresponde al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR, a través de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos (de acuerdo a decreto de reestructuración del MADR No. 1985), y será apoyada por el Equipo de Implementación del Proyecto EIP definido por la Dirección, que será encargado de hacer seguimiento de su ejecución y avances, y tramitar las autorizaciones que le correspondan de acuerdo con este MO.

La operatividad regional del Proyecto estará a cargo de las Organizaciones Gestoras Regionales, con el apoyo de las Secretarías de Agricultura Departamentales, de conformidad con la metodología y operación definida en este Manual.

El acompañamiento local se hará a través de las Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGA), con presencia activa local, las cuales acompañarán a la alianza en la fase de inversión.

El esquema institucional diseñado para el Proyecto permite la aplicación de una metodología de estructuración y ejecución de Alianzas, consistente en el desarrollo de etapas como la identificación, preparación, implementación, seguimiento de las alianzas y la evaluación de impacto.

A continuación se presenta la estructura institucional del Proyecto:

2.1 COMISIÓN INTERSECTORIAL NACIONAL (CIN).

La Comisión Intersectorial Nacional es el máximo órgano orientador y rector del Proyecto. Está integrada por el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, el Viceministro de Desarrollo Rural o su delegado, quién la preside, por el Director de Desarrollo Rural Sostenible del DNP, el Gerente del Macrosector Agroindustrial de PROCOLOMBIA (antiguo Proexport), el Director de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Director del Sistema de Formación para el Trabajo del SENA, el Director la Unidad Administrativa de Consolidación Territorial (UACT) del Departamento para la Prosperidad Social – DPS, y el Director de la Agencia de Desarrollo Rural o su delegado. Como invitados especiales, el CIN contará con un Representante del Sector Financiero, uno de las Organizaciones de Productores y uno de los Aliados Comerciales. Estos últimos, harán parte de la Comisión con voz pero sin voto, por el término de un año.

La designación o elección de las personas que actúen a nombre del sector financiero, de las asociaciones representativas de las empresas comercializadoras o agroindustriales y

de las organizaciones de pequeños productores, la hará el Director de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos del MADR o su delegado, con base en una terna de candidatos que a su consideración presente el Equipo de Implementación del Proyecto, con base en las experiencias de los candidatos frente a su participación en alianzas productivas. La Secretaría Técnica de la CIN será ejercida por el funcionario o contratista designado por el Director de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos para liderar el Equipo de Implementación del Proyecto, quien asistirá con voz pero sin voto.

La Comisión sesionará en forma ordinaria como mínimo una vez cada seis (6) meses, por convocatoria del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y extraordinaria cuando la convoque alguno de los representantes del Gobierno Nacional que participen en ella. Las decisiones se adoptarán con el voto favorable de la mitad más uno de sus integrantes, y sus decisiones y orientaciones figurarán en las actas que se levanten en cada sesión.

La Comisión Intersectorial Nacional cumplirá las siguientes funciones:

- Establecer las directrices y criterios para desarrollar el Proyecto, entre otros aspectos, en relación con los productos agropecuarios y los Departamentos del país que el Proyecto atenderá.
- Aprobar los Planes Operativos Anuales (POA), así como los informes anuales de ejecución de metas sociales, presupuestales y financieras.
- Programar y velar por la asignación presupuestal de recursos para el Proyecto en cada vigencia.
- Proveer orientación estratégica y tomar medidas correctivas sobre la marcha del Proyecto, de acuerdo con la revisión y discusión de los informes de avance, de evaluación de impacto y de auditoria, entre otros.
- Aprobar el Manual Operativo del Proyecto y las modificaciones que se requieran al mismo.
- Proponer la adecuación del marco de estímulos e incentivos públicos y privados para alentar la participación de los actores.
- Definir el cronograma de las invitaciones a presentar perfiles de alianza, la aprobación de los perfiles que inicien la etapa de preinversión, la aprobación de los resultados de los estudio de preinversión (viables e inviables), la inclusión de las alianzas viables en el Registro de Alianzas, así como la exclusión de alianzas del registro cuando lo considere pertinente.
- Delegar en las Comisiones Intersectoriales Regionales, las funciones definidas en el punto anterior.
- Evaluar la gestión del PAAP y del EIP.
- Establecer su propio reglamento.

2.2 COMISIÓN INTERSECTORIAL REGIONAL (CIR)

Para la desconcentración de las decisiones del PAAP, se conforman comisiones intersectoriales para cada una de las regiones del país. CIR. Estas ejercerán funciones

delegadas por la CIN, y estarán conformadas el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o el Viceministro de Desarrollo Rural o su delegado, quien las presidirá, un representante regional de las siguientes instituciones: SENA, Corporaciones Autónomas Regionales, PROCOLOMBIA (antiguo Proexport), Agencia de Desarrollo Rural o quien haga sus veces, la Unidad Administrativa de Consolidación Territorial (UACT) del Departamento para la Prosperidad Social – DPS y Departamento Nacional de Planeación. En caso de que no exista representación regional o departamental de alguna de estas instituciones, sus representantes o delegados a nivel central (miembros de la CIN) podrán participar de manera virtual y tendrán derecho a voto. Los Secretarios de Agricultura Departamentales, un representante del sector financiero, uno de los Consejos de Cadena, uno de las Organizaciones de Productores y uno de los Aliados Comerciales que participan en alianzas productivas en la Región, serán invitados permanentes. Estos últimos, harán parte de la Comisión con voz pero sin voto.

La CIR podrá sesionar en cualquiera de los departamentos que la conforman, sin embargo se propenderá por rotar la sede en cada sesión. La designación o elección de los invitados permanentes la hará el Director de Capacidades Productivas o Generación de Ingresos a través del EIP en representación del MADR, dando prioridad a representantes del departamento en donde sesione la CIR, su participación no tendrá un periodo específico dada la rotación de la sede entre los departamentos de la región. La Secretaría Técnica será ejercida por el Coordinador de la Organización Gestora Regional, quien asistirá con voz pero sin voto.

Las Comisiones Intersectoriales Regionales sesionarán en forma ordinaria como mínimo una vez al año por convocatoria del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural o de la OGR, y extraordinaria cuando la convoque alguno de los representantes regionales de las entidades públicas del orden nacional que la conforman. Las decisiones se adoptarán con el voto favorable de la mitad más uno de sus integrantes, y sus decisiones y orientaciones figurarán en el acta que levante en cada sesión la Secretaría Técnica de cada CIR. Las OGR impulsarán la participación activa y creciente de las CIR como un mecanismo de descentralización y empoderamiento del Proyecto a nivel regional.

2.3 DIRECCIÓN DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS DEL MADR

Es la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos dentro del MADR responsable del Proyecto.

El Director de Desarrollo Capacidades Productivas y Generación de Ingresos con el equipo que delegue, será el responsable del Proyecto, verificará el cumplimiento de los lineamientos del MADR para la ejecución de los recursos del Proyecto dentro del marco del POA aprobado por la CIN y vigilará el cumplimiento de sus metas acordes con los objetivos de la Dirección, además tramitará las autorizaciones que le correspondan de acuerdo con este MO.

Esta Dirección es la encargada de diseñar y evaluar políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo de capacidades y la generación de ingresos, con el fin de contribuir con la estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial del MADR, focalizándose en las poblaciones rurales más vulnerables mediante la consolidación y orientación de sus proyectos para que atiendan las oportunidades del mercado y las posibilidades de su territorio. Para esto debe proponer normas, instrumentos y procedimientos pertinentes,

2.4 EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO. (EIP)

Es la instancia técnica que se hará cargo de la ejecución del Proyecto. Dependerá del Director de Desarrollo de Capacidades y Generación de Ingresos, a quién apoyará en todas las gestiones y decisiones que se tengan que tomar con respecto a la implementación del Proyecto.

El Viceministro de Desarrollo Rural definirá el grupo que conformará el Equipo de Implementación en la ejecución del Proyecto compartiendo las actividades y responsabilidades que este desarrolla, incorporando la experiencia adquirida, apoyando la profundización del modelo y apropiando el uso de la metodología desarrollada por el Proyecto.

Bajo la orientación de un funcionario o contratista designado por el Director de Capacidades Productivas y generación de Ingresos para liderar el Equipo de Implementación, este tendrá a cargo dos aspectos: técnico y administrativo. El equipo técnico estará compuesto por profesionales con experiencia en diferentes áreas, entre ellas: ambiental, social, agronegocios, económico-financiero, monitoreo y seguimiento. Además, contará con los Apoyos Integrales necesarios para cumplir con los objetivos del PAAP.

El equipo administrativo estará compuesto por profesionales con experiencia administrativa, adquisiciones y contable. Además de los apoyos que requiera para desarrollar oportunamente las actividades propias del PAAP. El Equipo de Implementación del Proyecto contará con los servicios de apoyo a la gestión para trámites administrativos.

Las responsabilidades del EIP son las siguientes.

- Planear y orientar la aplicación de las directrices y estrategias para que las OGR adelanten las actividades relativas a la ejecución del Proyecto, bajo las disposiciones de la Comisión Intersectorial Nacional, el Director de la DCPyGI y los procedimientos establecidos en este Manual.
- Elaborar el Plan Operativo Anual y asegurar su ejecución una vez aprobado por la CIN y presentar las modificaciones del POA, cuando sean necesarias, para la aprobación de la CIN.
- Elaborar y actualizar el Manual Operativo y tramitar ante el MADR y la CIN su aprobación y eventuales modificaciones.

- Elaborar reportes semestrales de gestión tomando como referencia el seguimiento del POA y los informes de las instancias que realicen el monitoreo a las alianzas productivas.
- Supervisar la ejecución de los aportes del MADR que financian el Proyecto.
- Poner en marcha una campaña de divulgación y orientación a nivel nacional y regional sobre el Proyecto.
- Realizar el monitoreo y el seguimiento de los distintos componentes del Proyecto.
- Orientar la realización de la inducción del Proyecto al interior de las OGR y de éstas a las OGA.
- Brindar orientación, instrucción y apoyo técnico, de ser requeridos, a las OGR, a las OGA y a las OP.
- De acuerdo con la focalización territorial que defina el MADR, definir el cupo máximo de perfiles de alianza que cada Departamento pueda presentar para ser verificados por las OGR.
- Realizar el seguimiento al proceso de identificación, estructuración, e implementación de las alianzas.
- Supervisar que las inversiones propuestas para ser financiadas con cargo al Incentivo Modular de cada alianza, cumplan con lo definido en este Manual.
- Realizar la visita a la alianza cuando se tramite la tercera autorización de ejecución del Incentivo Modular.
- Revisar por muestreo y a posteriori los estudios de preinversión de las alianzas aprobadas para verificar la calidad de los mismos.
- Revisar por muestreo y a posteriori la calidad de los estudios de preinversión (15 % de cada región) elaborados por la OGR
- Hacer seguimiento a los contratos con la fiduciaria y supervisar los contratos derivados de éstos, de conformidad con lo previsto en el Manual de Supervisión e Interventoría del MADR.
- Ordenar a la Fiduciaria la suscripción de los contratos de fiducia mercantil de las alianzas aprobadas
- Comunicar a la Fiduciaria los acuerdos para los contratos, los pagos y la liquidación de los contratos que suscriba que sean de su competencia.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de estructuración de proyectos, legalización y monitoreo a cargo de las OGR, con base en las responsabilidades definidas en este manual.
- Monitorear la gestión de las OGR con base en las responsabilidades definidas en este Manual.
- Orientar a las OGR sobre los procesos de contratación del Proyecto para la ejecución de los patrimonios autónomos de las Alianzas.
- Aportar la información requerida por la entidad auditora y facilitar el desarrollo del proceso de auditoría y de supervisión.
- Presentar informes de gestión, presupuestales, financieros y contables, con destino a la CIN, al MADR y a los entes de control.
- Orientar a las OGR en los procedimientos de elaboración de estudios de preinversión
- Responder los requerimientos a los organismos de control y PQR´S

Los procesos de selección y contratación de los miembros del EIP se realizarán con base en lo establecido en las normas de contratación estatal, esto es ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios Los estudios previos y la contratación definitiva deberán contar con la aprobación de la Dirección de Capacidades Productivas o quien ésta delegue,

2.5 SECRETARIAS DE AGRICULTURA DEPARTAMENTALES (SA).

Las Secretarías de Agricultura de los Departamentos son los órganos públicos regionales con los que el Proyecto establece los canales de coordinación, comunicación y de apoyo para la ejecución del Proyecto a nivel departamental. Deben propender porque las Administraciones Departamentales cofinancien de manera representativa la inversión de las alianzas y son las responsables de realizar la gestión para que estos recursos de cofinanciación fluyan oportunamente. Además acompañan la ejecución de las alianzas a través de su participación en los Comités Directivos de cada una.

Específicamente, las actividades de las Secretarías de Agricultura Departamentales para su apoyo al Proyecto son:

- Divulgar el Proyecto dentro de su Departamento.
- Organizar las reuniones de información de perfiles de alianza.
- Orientar a los interesados en la presentación de los perfiles de alianza.
- Recibir mediante acta todas las propuestas de perfiles de alianza que se presenten en su Departamento de acuerdo con la focalización territorial definida por el MADR.
- Revisar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad de los perfiles que recibe.
- De acuerdo con la focalización territorial definida por el MADR preseleccionar las propuestas de perfiles de alianza que cumplan con los criterios de elegibilidad siguiendo los procedimientos y criterios establecidos en este Manual.
- Presentar los perfiles preseleccionados a la OGR.
- Invitar a organismos que puedan ejercer las funciones de OGA de su Departamento para que se inscriban en el registro de OGA para el acompañamiento de las alianzas.
- Gestionar recursos de cofinanciación del Departamento y otras fuentes.
- Acompañar el proceso de ejecución del plan de inversiones de las alianzas en el seno de los Comités Directivos de las mismas.

2.6 ORGANIZACIONES GESTORAS REGIONALES (OGR)

Las OGR son los organismos que implementan el Proyecto a nivel regional. Debe haber una OGR por región. Participan en todas las etapas del ciclo de las alianzas y representan el Proyecto a nivel regional. Las OGR podrán ser personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. Dichas entidades deben contar con conocimiento sobre la realidad económica y social de la región de influencia, deben tener presencia en la región y experiencia en formulación, gestión y evaluación de proyectos productivos agropecuarios. Adicionalmente, se requiere que posean capacidad administrativa y técnica para realizar labores de

seguimiento e interventoría y tengan infraestructura logística para su funcionamiento en la región donde trabajen. Es su obligación mantener y custodiar los documentos, registros y soportes debidamente archivados por el tiempo que dure el proyecto y las consideraciones que indique el MADR. Las OGR no podrán participar directamente en la elaboración de los perfiles de alianza, ni presentar perfiles a las invitaciones a presentar propuestas en desarrollo del Proyecto, pero si podrán dar orientación y acompañamiento general para la formulación a potenciales proponentes.

Selección de OGR

El MADR con el apoyo del EIP seleccionará y contratará una OGR por Región, siguiendo los procedimientos establecidos en las normas de contratación estatal vigentes. Cada año el MADR-EIP evaluará los resultados y el desempeño de las OGR, de acuerdo con las responsabilidades y funciones definidas en su contrato y podrá renovar su contratación cuando los resultados sean satisfactorios. En caso contrario procederá a seleccionar y contratar a una nueva OGR. Cada OGR deberá mantener un equipo mínimo de profesionales con dedicación de permanente para el Proyecto, conformado al menos por un experto técnico ambiental, un experto socio-empresarial, un experto financiero y de mercados y un asistente administrativo. Dentro de este equipo, la OGR designará a un experto que haga las veces de coordinador general y otro de coordinador de monitoreo. Para dar cobertura regional, el MADR podrá solicitar a las OGR la vinculación de personal adicional para el desarrollo de los servicios contratados acorde a la mayor carga operativa prevista para un periodo de tiempo particular.

Responsabilidades de las OGR

Difusión del Proyecto:

- Facilitar el flujo de información entre las Organizaciones de Productores y los Aliados Comerciales, que permita a los proponentes presentar perfiles de alianza de acuerdo con las focalizaciones territoriales definidas por el MADR.
- Mantener un listado de las Organizaciones de Productores y de los Aliados Comerciales que puedan articularse al Proyecto.
- Contactar a todos los actores interesados, particularmente a los comercializadores y empresarios de su región para promover su participación en el Proyecto cuando sea pertinente.
- Promover de la mano con las Secretarías de Agricultura y actores de orden regional jornadas/reuniones de promoción y difusión del Proyecto para la preparación de perfiles de alianzas cuando sea pertinente.
- Alimentar la página WEB del Proyecto con información relativa a su región: renglones productivos demandados, registro regional de OGA , estudios de preinversión más representativos, etc.

Registro de perfiles:

- Informar y orientar a los actores interesados sobre la metodología para la elaboración de perfiles de alianza.

- Recibir los perfiles de alianza enviados por las Secretarías de Agricultura de los Departamentos de su región de influencia.
- Verificar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad de los perfiles seleccionados.
- Verificar de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual, los perfiles de alianza que cumplan con los criterios de elegibilidad Enviar al EIP el resultado de la verificación de los perfiles para la revisión del cumplimento de los procedimientos de la verificación.
- Presentar y sustentar ante la Comisión Intersectorial de su región, la verificación de sus perfiles y recomendar la aprobación de los que sean viables para que inicien la etapa de preinversión.
- Apoyar a las Secretarías de Agricultura en la divulgación de los resultados de la verificación de perfiles.

Formulación de alianzas:

- Apoyar la elaboración de los estudios de Preinversión siguiendo las orientaciones y procedimientos definidos para este fin por parte del MADR a través del EIP.
- Divulgar y promover la inscripción de las OGA para la elaboración de los Registros Regionales respectivos.
- Verificar las propuestas de inscripción a los Registros por parte de las OGA y para revisar que cumplen con los requisitos establecidos en este Manual, y registrarlos en el registro respectivo.
- Poner en consideración de las proponentes de los perfiles de alianza aprobados, la información de las OGA inscritas en los registros correspondientes.
- Orientar a las OGA inscritas en los registros correspondientes, en los procedimientos de acompañamiento a las alianzas en ejecución.
- Realizar la revisión, el seguimiento y la interventoría de los contratos que suscriba la Fiduciaria con las OGA
- Aprobar los pagos parciales y finales de las OGAS, solicitar a la Fiduciaria la liquidación de los contratos de las OGA una vez los servicios hayan sido recibidos a satisfacción de la OGR y los pagos se hayan hecho, o cuando los contratos deban ser suspendidos o liquidados anticipadamente.
- Enviar los estudios definitivos de preinversión al EIP para su archivo y para su revisión por muestreo, para verificar la calidad de los mismos.
- Presentar y sustentar ante la CIN/CIR, los resultados de los estudios de preinversión recomendando la viabilidad o inviabilidad de la alianza, de acuerdo con las conclusiones de los estudios.
- Ejercer las funciones de Secretaría Técnica de la CIR y comunicar al EIP las decisiones de la CIR.
- Elaborar los Convenios de Alianza de las alianzas aprobadas por la CIR y tramitar su suscripción y legalización.
- Avalar los reglamentos de los Fondos Rotatorios de las alianzas aprobadas.
- Enviar al EIP los Convenios de Alianza firmados para perfeccionamiento, junto con la lista de requisitos cumplidos.

- Enviar a la Fiduciaria los soportes del Contrato Fiduciario y al EIP la lista de requisitos cumplidos, para que el MADR a través del EIP ordene a la Fiduciaria realizar el giro del Incentivo Modular a los Patrimonios Autónomos.
- Mantener en sus archivos los soportes que avalan el giro de recursos al Patrimonio Autónomo y la copia del Convenio de Alianza, una vez sea firmado y devuelto por la Gerencia del EIP.

Implementación de Alianzas:

- Realizar el monitoreo de las alianzas en ejecución en su Región, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual y calendarios concertados con el experto en monitoreo del Proyecto. Excepcionalmente efectuarán el monitoreo de alianzas de otras regiones, si por razones operativas el EIP así lo decide.
- Presentar los informes de monitoreo al EIP y al Comité Directivo de la Alianza.
- Recibir y aprobar de manera sustentada por parte del Comité Directivo de la Alianza, las solicitudes de modificación de la distribución del Incentivo Modular aprobado para las alianzas en ejecución, y comunicar estas modificaciones a la Fiduciaria y al EIP.
- Recibir y aprobar, de manera sustentada, las aprobaciones de ejecución que cumplan con los requisitos establecidos por los Convenios de Alianza y este Manual.
- Enviar las aprobaciones de ejecución con sus soportes respectivos al EIP para que éste ordene a la Fiduciaria realizarlas.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de coordinación de las OGA para el cumplimiento de las metas de las alianzas, con base en las responsabilidades definidas en este manual y las directrices del EIP sobre monitoreo y seguimiento.
- Hacer seguimiento a la presentación de los informes mensuales de OGA y actualización del POA de cada alianza, verificando su oportunidad, calidad y veracidad, siguiendo las directrices del EIP sobre monitoreo y seguimiento. Supervisar y orientar cuando sea necesario, la definición de acciones concertadas por las OGA y CDA que permitan la mitigación de los riesgos identificados en la implementación de las alianzas.
- Apoyar la implementación de la Estrategia de Empresarización diseñada por el EIP.
- Resolver las inquietudes y atender las alertas que le presenten los Comités Directivos de las Alianzas y/o las OGA frente al cabal cumplimiento de las actividades y metas propuestas.
- Mantener y entregar todos los soportes técnicos al EIP, que permitan responder los requerimientos de las entidades de control y mantener la información técnica, financiera y contable al día.
- Facilitar la labor de revisión de sus actividades, en cualquier momento, a los organismos de control, a la auditoria y al MADR.

2.7 ORGANIZACIONES GESTORAS ACOMPAÑANTES (OGA)

Las OGA son los organismos encargados temporalmente de prestar el acompañamiento, orientación y transferencia del conocimiento a las Organizaciones de Productores, para que gerencien, ejecuten y alcancen las metas establecidas en los subproyectos de sus alianzas

productivas. Pueden ser personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que hagan parte del Registro Regional de OGA. Dichas entidades deben contar con conocimiento sobre la realidad económica y social de la zona específica de influencia, deben tener presencia en la zona y experiencia en la implementación y acompañamiento de proyectos productivos agropecuarios. Adicionalmente, se requiere que posean experiencia en el trabajo con pequeños productores agropecuarios y tengan la capacidad y experiencia para aplicar y transferirles conocimientos empresariales (administrativos, contables, comerciales). La OGA debe ser aceptada por los miembros de la alianza y debe tener aceptación en la zona.

Responsabilidades de las OGA.

- Elaborar y ejecutar el POA de la alianza de manera participativa, acorde con el estudio de preinversión.
- Elaborar y ejecutar un Plan de Transferencia a la Organización de Productores y su Gerente para que en el corto plazo asuma las responsabilidades de la gerencia y ejecución de la alianza y el logro de las metas previstas.
- Gestionar los recursos necesarios para la implementación de la alianza.
- Evaluar de manera periódica el desempeño de la Alianza con relación a las metas propuestas y establecer planes contingentes si estos fueran necesarios.
- Coordinar la implementación del Plan de Asistencia Técnica, Plan Social - PS y Plan de Manejo Ambiental – PMA.
- Acompañar y orientar a la Organización de Productores en la toma de decisiones.
- Seleccionar, orientar y evaluar al Gerente de la Alianza en el escenario del Comité Directivo de la Alianza - CDA.
- Presentar informes periódicos de gestión al CDA, a la OGR y otras entidades que lo soliciten.
- Acompañar al Gerente y a la Organización de Productores en las negociaciones, estructuración y firma de los contratos y acuerdos de comercialización.
- Gestionar la vinculación de uno o más aliados comerciales cuando el volumen de producción o las condiciones del mercado, no permitan que se cumplan los acuerdos inicialmente pactados con el Aliado Comercial original.
- Avalar las solicitudes a la Fiduciaria de los pagos y contrataciones con cargo a los recursos de inversión de la alianza en el patrimonio autónomo.
- Gestionar el cumplimiento de la entrega de los aportes de los cofinanciadores de la alianza.
- Citar al Comité Directivo de la Alianza y ejercer su Secretaría Técnica.
- Gestionar y recopilar los documentos necesarios para la autorización de ejecución del Incentivo Modular.
- Mediar las diferencias y posibles conflictos entre los miembros de la alianza o entre los miembros de la Organización de Productores.
- Hacer entrega formal de la alianza a la Organización de Productores (informe de resultados, archivo, contabilidad, entre otros) una vez haya cumplido su acompañamiento.

Responsabilidades de la OGA frente al Monitoreo y Seguimiento (OGR)

- Proporcionar información cualitativa solicitada por el monitor de la OGR a cargo del seguimiento a la alianza.
- Presentar los registros e informes que la OGR solicite como soportes de la información suministrada previamente a ésta.
- Guiar las visitas de monitoreo de la Alianza realizadas por la OGR.
- Comunicar continuamente a la OGR información que permita la gestión oportuna para la solución de los problemas que presenta la alianza.
- Comunicar oportunamente alertas que presenta la alianza e informar a la OGR sobre los planes de acción concertados para mitigar riesgos.
- Utilizar el Informe de OGR como insumo en la ejecución y adoptar los planes de acción concertados con la OGR y el CDA.

2.8 FIDUCIARIA

Es la entidad que se encarga de la administración de los recursos del Proyecto provenientes del presupuesto del MADR. Para el caso de la inversión de las alianzas, administra también los recursos que los demás cofinanciadores consignen en los patrimonios autónomos de cada alianza..

El MADR suscribe un contrato de encargo fiduciario con la Fiduciaria mediante el cual transfiere todos los recursos del Proyecto de cada vigencia presupuestal. Para cada alianza productiva aprobada como viable por la Comisión Intersectorial, la Fiduciaria suscribe un contrato de fiducia mercantil y constituye un patrimonio autónomo a nombre de la Organización de Productores beneficiaria del IM. Cuando los procedimientos de legalización y requisitos para su ejecución han sido cumplidos, recibirá instrucciones del MADR a través del EIP para transferir los recursos del encargo fiduciario al patrimonio autónomo.

Para el pago de las facturas y la suscripción de los contratos con cargo a los recursos del patrimonio autónomo, la Fiduciaria deberá verificar y certificar que se utilizaron los procedimientos establecidos en este Manual para la selección de proveedores de bienes y servicios y deberá realizar un estricto control de gastos al Plan de Inversiones de la Alianza aprobado, por rubro presupuestal y por autorizaciones de ejecución.

La Fiduciaria se compromete a enviar periódicamente al EIP, a las OGR y a las Organizaciones de Productores el estado de sus cuentas o contratos y los movimientos detallados del encargo fiduciario y de los patrimonios autónomos. Además, se compromete a enviar los informes que el MADR a través del EIP le solicite y a atender los requerimientos de información del MADR a través del EIP, y las entidades de control.

2.9 ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES

Es una persona jurídica legalmente constituida, conformada por productores agropecuarios y conforma junto con el Aliado Comercial la alianza productiva. Es la beneficiaria del Incentivo Modular que el PAAP aporta como cofinanciación a las alianzas productivas a nombre de los pequeños productores agropecuarios elegibles para participar en la alianza y recibir los beneficios directos del Incentivo Modular. Debe participar activamente en la formulación del perfil de alianza, en la estructuración de la alianza y es la responsable de su implementación. Una vez aprobada la alianza, suscribe el Reglamento de Fondo Rotatorio, el Convenio de Alianza, los acuerdos de comercialización y el contrato de fiducia mercantil. Debe además conformar y administrar el fondo rotatorio de la alianza.

Responsabilidades específicas de la Organización de Productores:

- Participar activamente en la formulación del perfil de la alianza.
- Implementar la alianza productiva de acuerdo con los lineamientos de los estudios de preinversión y dando cumplimiento a los objetivos y metas propuestos.
- Suscribir y cumplir el Convenio de Alianza con su Aliado Comercial, el MADR y los demás aportantes que así lo soliciten.
- Suscribir y cumplir el Contrato de Fiducia Mercantil con la Fiduciaria y la póliza de cumplimiento correspondiente, la cual deberá permanecer vigente durante toda la ejecución del incentivo modular.
- Aplicar los procesos de adquisición y contratación de bienes y servicios de la alianza y las normas de contratación señaladas en este Manual con cargo a los recursos del patrimonio autónomo.
- Destinar los recursos entregados por el Estado a actividades lícitas, propias del Proyecto y de la alianza en particular.
- Permitir y facilitar que el MADR, las OGR y las OGA realicen y ejecuten sus funciones respectivas y proveerles la información que consideren necesaria sobre el desarrollo de la alianza.
- Realizar los trámites que requieran los cofinanciadores para el desembolso de los recursos.
- Perfeccionar las operaciones de crédito cuando a ello haya lugar, de acuerdo con los requisitos de la entidad financiera otorgante.
- Suscribir Acuerdos de Comercialización que comprometan la venta de la producción de la alianza.
- Coordinar sus actividades con la Organización Gestora Acompañante.
- Concertar, aprobar y velar por el cumplimiento del Reglamento del Fondo Rotatorio de la alianza.
- Adelantar las acciones pertinentes para que todos los beneficiarios del IM, cumplan con los requisitos establecidos en este Manual.

2.10 ALIADO COMERCIAL

Es una persona jurídica o natural que tenga como objeto el consumo, la comercialización y/o la transformación de productos agropecuarios quien conforma, junto con la Organización de Productores, la alianza productiva mediante la suscripción del Acuerdo de Comercialización.

Responsabilidades del Aliado Comercial:

- Participar en la formulación del perfil de alianza y suscribir una carta de compromiso que se anexa al perfil de la alianza, donde se manifiesta su interés de participación dentro de la misma y se define su participación y su aporte.
- Suscribir el Convenio de Alianza con la Organización de Productores, el MADR y los demás aportantes que así lo soliciten.
- Asegurar la compra del producto resultado de la alianza mediante la suscripción de Acuerdos de Comercialización con la Organización de Productores.
- Definir los requerimientos de calidad, volumen, precio o mecanismos para definirlo y oportunidad del producto de la alianza.
- Participar en el Comité Directivo de la Alianza.

2.11 GERENTE DE LA ALIANZA

El Gerente de la alianza productiva es la persona natural que recibirá el entrenamiento necesario para hacerse cargo de la alianza, una vez termine la fase de acompañamiento de la OGA. La financiación del entrenamiento con recursos del Incentivo Modular o de terceros hace parte de la estrategia de empresarización y sostenibilidad de las alianzas. Se busca que el Gerente tenga características de liderazgo ante la Organización de Productores, que tenga un nivel educativo mínimo, con habilidades de comunicación y buenas relaciones interpersonales.

La OGA y el Comité Directivo de la Alianza evaluarán el desempeño producto de su aprendizaje y podrán removerlo cuando los resultados no sean satisfactorios. En esos casos realizarán un nuevo proceso de selección; cuando esto ocurra, el nuevo gerente en entrenamiento recibirá una compensación igual a la que venía recibiendo el anterior, pero solo por el tiempo que permita el saldo de los recursos que inicialmente se asignaron al pago de esta compensación en el presupuesto aprobado para la alianza.

2.12 COMITÉ DIRECTIVO DE LA ALIANZA CDA

El CDA, es el órgano de dirección de la alianza productiva y está conformado por los siguientes miembros con voz y voto: La Organización de Productores (representante legal y representante de los productores beneficiarios), el Aliado Comercial, la Secretaría de Agricultura del departamento en donde se ubica la alianza y todas las demás entidades que hacen aportes a la alianza. Con el fin de preservar el equilibrio en las votaciones, sin importar el número de representantes, cada entidad tendrá un voto.

El CDA se conforma después de que la Comisión Intersectorial aprueba el perfil de alianza y la acompaña en dos etapas: (i) Etapa consultiva, durante el desarrollo del estudio de preinversión y la estructuración de la alianza productiva. La función del CDA corresponde al seguimiento a la elaboración del estudio de preinversión y a la estructuración de la alianza. En esta etapa la secretaría técnica del CDA la ejerce la Organización Gestora Regional. (ii) Etapa de ejecución del proyecto. El CDA en esta etapa es la estructura organizativa que soporta el desarrollo de la Alianza, con la participación de todos los miembros que la componen. Inicia sus funciones operativas después de que la Comisión Intersectorial Regional (CIR) aprueba la alianza, se firma el convenio de alianza y se formaliza su reglamento interno.

Responsabilidades del CDA:

Etapa consultiva

- Participar en la estructuración de la alianza y suministro de la información requerida y en las diferentes actividades de campo.
- Asistir y participar en las reuniones programadas.
- Apoyar la gestión de recursos y otros aportes para la cofinanciación de la alianza;
- Apoyar a la OGRI en su función de Secretario Técnico del CDA
- Participar en la realización de los trámites de legalización de la alianza.

Etapa ejecutiva

- Elaborar su propio reglamento, el cual debe contener como mínimo, sus funciones, composición, quórum mínimo para deliberar y tomar decisiones (mitad más uno), operación, periodicidad de las reuniones ordinarias y extraordinarias, lugar y fecha de las reuniones; y funciones de la secretaría técnica, ejercida por la OGA. Requiere aprobación previa de la OGR.
- Tomar las decisiones relacionadas con la operación de la alianza, con base en el presupuesto aprobado y el Plan Operativo Anual
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos suscritos en el Convenio de Alianza, incluida la gestión de cofinanciación
- Proponer, analizar y aprobar la solicitud de cambios o traslados presupuestales del Plan de Inversiones.
- Analizar los estados financieros de la alianza
- Analizar los informes periódicos de monitoreo elaborados por la organización Gestora Regional (OGR).
- Realizar seguimiento detallado de la implementación del POA. De ser necesario, concertar planes de acción preventivos o correctivos.
- Decidir sobre las diferentes cotizaciones o alternativas de proveedores de bienes o servicios que sea necesario contratar y/o pagar con los recursos de inversión de la alianza en el patrimonio autónomo, de acuerdo con los procedimientos del manual o los que establezca el aportante.

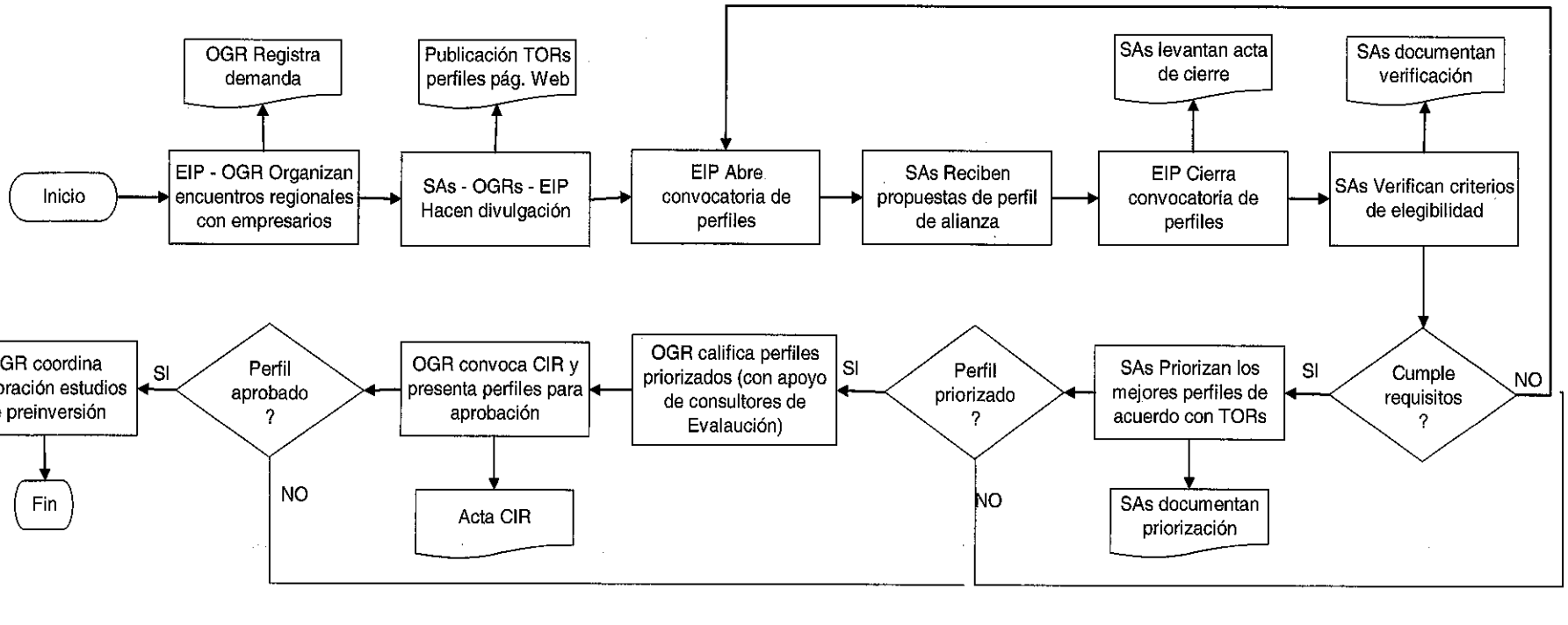
- Verificar el cumplimiento del reglamento del Fondo Rotatorio
- Evaluar la gestión de la OGA y el Gerente de la Alianza con relación a sus responsabilidades y al cumplimiento de las metas
- Consignar todas las decisiones en el acta respectiva.

Apoyo Alianzas Productivas

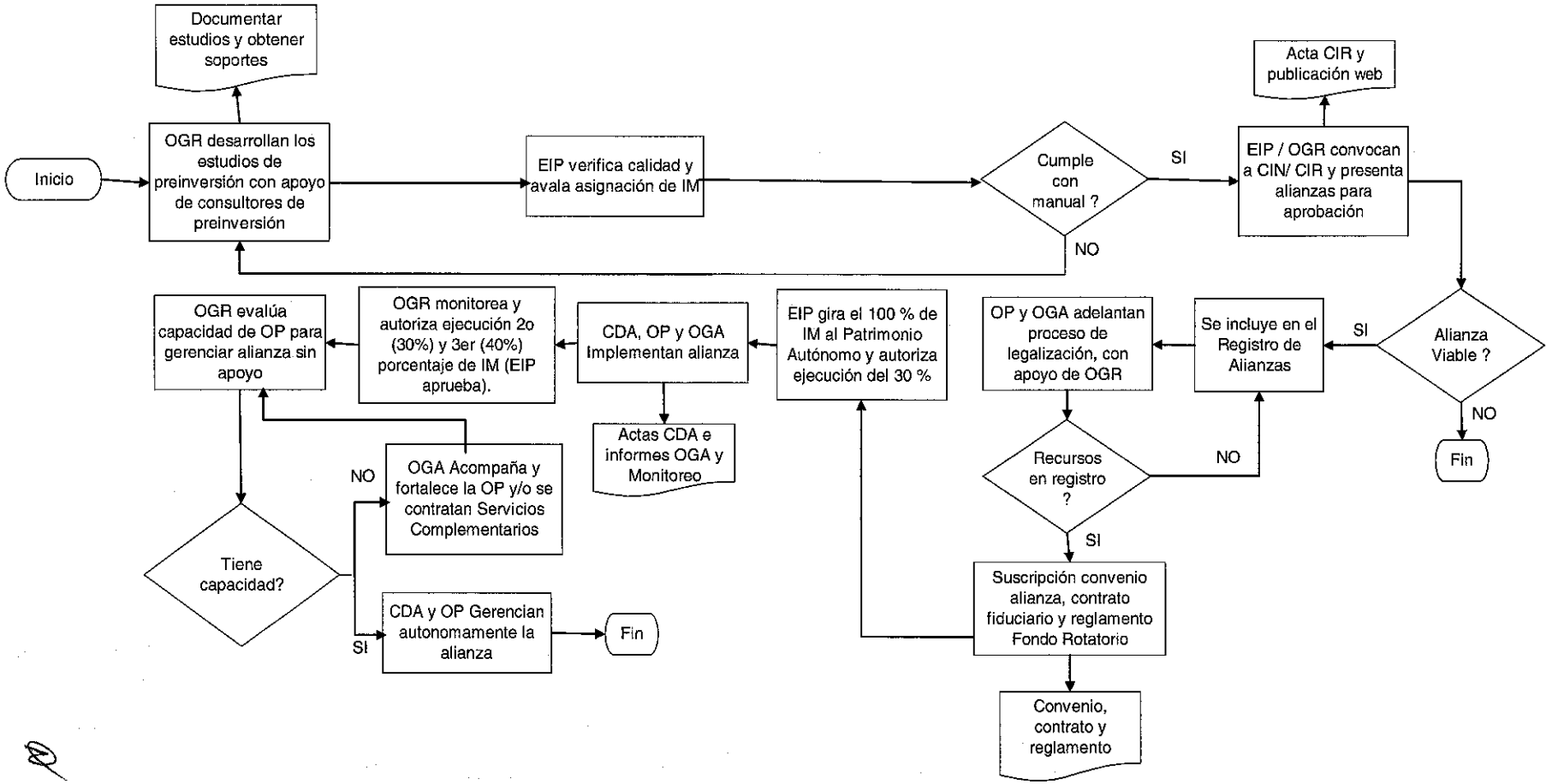
CAPÍTULO 3
OPERATIVIDAD DEL PROYECTO

3 OPERATIVIDAD DEL PROYECTO

3.1 DIAGRAMA DEL PROCESO – ETAPA DE PERFILES



3.2 DIAGRAMA DEL PROCESO – ETAPA DE PREINVERSIÓN E INVERSIÓN



3.3 PREPARACIÓN, PRESENTACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

3.3.1 DIFUSIÓN DEL PROYECTO

El MADR a través del EIP preparará para cada vigencia, en coordinación con la Oficina de Comunicaciones del MADR, una campaña de información, divulgación y promoción del Proyecto, tanto a nivel regional como nacional. Para esto, diseñará directamente, o a través de las OGR, el material necesario (plegables, afiches, cartillas) que distribuirá a las Secretarías de Agricultura de los Departamentos, a los Consejos Regionales de Cadena, a las autoridades indígenas y afrocolombianas, a los gremios de la producción, a las entidades públicas y privadas vinculadas a la producción y comercialización de productos agropecuarios, a las asociaciones de productores, entre otros.

Adicionalmente el EIP mantendrá actualizada la página WEB donde se publique la información relativa al Proyecto, y coordinará la actualización de la información proveniente de las OGR con la información relevante de cada región.

Se orientará de manera especial a la población indígena y afrocolombiana, y al sector privado comercializador y transformador de productos agropecuarios. Para estas poblaciones objetivo se organizarán reuniones específicas en sus regiones de influencia, y para los comercializadores se buscarán escenarios gremiales especializados.

Con el fin de favorecer la participación de las comunidades indígenas y afro-colombianas, el Proyecto incluye una estrategia de difusión entre estos grupos que atienda sus particularidades étnicas y sociales para mejorar su acceso. La ejecución de esta estrategia es responsabilidad del EIP y hace parte de las tareas que se ejecutarán previamente a la apertura del registro de perfiles.

La estrategia específica para incluir las propuestas de perfiles en desarrollo de las focalizaciones regionales, provenientes de comunidades indígenas y afro-colombianas comprende los siguientes componentes y actividades:

(i) Realizar sesiones de promoción de las invitaciones a presentar perfiles con esas comunidades o con sus representantes entre los cuales se incluyen los Cabildos Indígenas, Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas y Consejos Mayores, diseñadas para atender las necesidades de ese público.

(ii) Recomendar a las Secretarías de Agricultura el uso de las emisoras comunitarias para promocionar el Proyecto.

(iii) Abrir un espacio específico para buscar una mayor conexión entre las comunidades indígenas y afro-colombianas y los Aliados Comerciales potenciales en los eventos de acercamientos con los empresarios que se programen en preparación de los perfiles.

(iv) 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.

3.3.2 ACERCAMIENTOS CON LOS ALIADOS COMERCIALES

Con el fin de facilitar el flujo de información sobre los requerimientos del mercado, que puedan ser satisfechos con la producción de las Organizaciones de Productores, se realizarán encuentros periódicos con empresarios privados, tanto a nivel nacional como regional. Los perfiles de los empresarios invitados responderán prioritariamente a aquellos que cumplan con ciertos criterios que favorezcan la vinculación comercial con los pequeños productores organizados. Estos criterios, entre otros, son: tipo de producto (los que requieren trazabilidad para acceder a los mercados, los lácteos, las frutas y hortalizas y los procesados) y sensibilidad a conceptos de responsabilidad social empresarial.

Igualmente se invitarán a las posibles entidades cofinanciadoras interesadas en invertir en el esquema de alianzas, tales como fundaciones, ONG, agencias de cooperación internacional, etc. Durante estos encuentros se expondrá de manera detallada la operatividad del Proyecto. Se espera que como resultado de estos encuentros se presenten propuestas concretas de demandas de productos con especificaciones precisas y se facilite la formulación de perfiles de alianza que respondan a estas demandas del sector privado.

La organización de estos encuentros con empresarios será coordinado por el MADR a través del EIP y las OGR, quienes diseñarán una estrategia para lograr los siguientes objetivos:

- Identificar y seleccionar una base de empresas comerciales o transformadoras que potencialmente puedan vincularse a la presentación de perfiles de alianzas productivas.
- Desarrollar periódicamente jornadas de difusión, talleres o encuentros personalizados con empresarios para dar a conocer el modo de articulación con la presentación de perfiles, los beneficios de participación en el Proyecto y las ventajas de participar para la empresa.
- Recoger y sistematizar la información de la empresas interesas en participar en el Proyecto
- Levantar un registro regional de empresas interesadas en participar en las invitaciones a presentar perfiles y administrar el registro para lograr una vinculación real y un flujo real información permanente tanto a nivel regional como nacional.

Para esto la OGR podrá apoyarse en los Consejos Regionales de Cadenas, PROCOLOMBIA, ANALDEX, ANDI y las Cámaras de Comercio, entre otros. Las OGR conformarán bases de datos con la información recogida y que se constituya en oportunidades para las Organizaciones de Productores.

3.3.3 PRESENTACIÓN DE PERFILES DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

La formulación de perfiles de alianzas productivas es el resultado de la identificación de oportunidades de inversión y de expresiones de interés de un grupo de actores con voluntad para trabajar bajo el esquema de Alianza, lo que implica compartir riesgos y aportar a la solución de obstáculos para lograr un objetivo común. Durante los períodos de invitaciones públicas regionales, los proponentes presentan su perfil a la Secretaría de Agricultura de su departamento (en los casos en que por alguna razón no exista interés de parte de la Secretaría, el Proyecto propondrá otra institución con presencia regional). El perfil busca la confluencia de la propuesta de alianza productiva con el contexto regional y local, con los lineamientos de la política agropecuaria, con el marco orientador estipulado en este Manual y, por supuesto, con los intereses comunes de los miembros de la Alianza.
Una vez que la Comisión Intersectorial Nacional ha definido las orientaciones de política, los productos y los departamentos priorizados para las invitaciones a presentar perfiles, y el EIP, de acuerdo con el presupuesto anual, ha definido el cupo máximo de perfiles por Departamento, la Comisión Intersectorial Nacional define el calendario para adelantar las invitaciones públicas para cada región (mínimo una anual) de acuerdo con la dinámica de implementación del Proyecto.

La Secretaría de Agricultura o la institución que haga sus veces, con el acompañamiento permanente de la OGR y el EIP, organiza reuniones de información sobre la invitación a presenta perfiles y acompaña la formación metodológica para su preparación, haciendo énfasis en los criterios de elegibilidad de los perfiles y establece un mecanismo de orientación y acompañamiento a los proponentes para la formulación de los perfiles. Se busca una participación amplia de interesados a nivel local con el fin de obtener perfiles de diversas regiones del departamento y que promuevan sistemas de producción variados.

Los funcionarios de la Secretaría de Agricultura y actores regionales serán instruidos previamente por la OGR. La OGR atenderá requerimientos de información e instrucción de otras entidades interesadas, particularmente de grupos de población indígena y afrocolombiana. En todos los casos, la información e instrucción que ofrezca la OGR será de manera general y en ningún caso podrá asesorar la elaboración particular de ningún perfil ya que es el organismo que hará la verificación independiente de los perfiles de alianza que se presenten y que sean preseleccionados por las Secretarías de Agricultura.

En la fecha definida para el cierre del registro de propuestas de perfiles, las Secretarías de Agricultura departamentales o la institución que haga sus veces, elaborarán un acta donde se consignan todos los perfiles recibidos antes de la hora y fecha de cierre y la enviarán a la OGR con copia al EIP. En los días hábiles siguientes, las Secretarías de Agricultura o la institución que haga sus veces, deberán estudiar los perfiles presentados para determinar el cumplimiento de los requisitos de elegibilidad y preseleccionar los mejores perfiles de acuerdo con el cupo departamental de perfiles de alianza. Estos perfiles, acompañados por un acta donde se consigne el cumplimiento de los criterios de elegibilidad y los criterios para la preselección de los perfiles, serán enviados a la OGR. Una copia de las actas se enviará al EIP.

3.3.4 CONTENIDO DEL PERFIL DE ALIANZA

Antes de la apertura del registro, el EIP y la OGR divulgarán los términos de referencia para la formulación de los perfiles de alianza (Anexo 5). Estarán disponibles en la página Web del Proyecto y en las Secretarías de Agricultura de los departamentos priorizados o la institución que haga sus veces.

La iniciativa puede provenir de un grupo de productores, del sector privado empresarial o de instituciones públicas o privadas locales. El perfil recopila información fundamental sobre aspectos sociales, ambientales, financieros, económicos y técnicos referentes a la alianza productiva que se propone. Adicionalmente, el perfil debe adjuntar una carta de intención de los posibles miembros de la alianza donde se expresa su interés de trabajar conjuntamente bajo el esquema que promueve el Proyecto. El propósito es que el documento presentado por los interesados permita a la Secretaría Departamental de Agricultura y a la Organización Gestora Regional verificar de una manera acertada la viabilidad del perfil.

CRITERIOS MINIMOS DE ELEGIBILIDAD

Los perfiles deben cumplir unos criterios mínimos de elegibilidad sin los cuales no podrán ser verificados. Los criterios de elegibilidad de los perfiles son:

- El producto alrededor del cual se formula el perfil debe hacer parte de los productos definidos como prioritarios por la CIN.
- El perfil debe venir acompañado de una carta de compromiso o de intención de los posibles participantes en la Alianza. La carta de intención del comercializador explicando el origen y alcance de su apoyo es requisito indispensable, y en los casos en que el perfil esté definida la organización de productores que representará a los beneficiarios, es requisito indispensable que se incluya la correspondiente carta de compromiso de su representante legal, en los demás casos basta con la lista de beneficiarios potenciales con nombre y cédula.
- Concordancia con Plan de Ordenamiento Territorial, con los planes de desarrollo y con las políticas de desarrollo sostenible de las CAR. La Secretaría de Agricultura y la OGR deben verificar que el área de la alianza se encuentra definida como de uso agropecuario o forestal productor, y que no existen restricciones ambientales para el desarrollo de la actividad propuesta.
- La propuesta debe incluir como mínimo a 30 familias de pequeños productores beneficiarias o 15 en departamentos de menor concentración de población.
- Se debe anexar el listado de beneficiarios potenciales con nombre y cédula.
- El monto solicitado de aporte del Proyecto debe ser inferior o igual al 40% de la inversión requerida en todos los casos.
- El monto solicitado de aporte del Proyecto debe ser inferior o igual a $ 7 millones por familia beneficiaria en todos los casos.

- La participación con recursos propios de los miembros de la Alianza (productores y/o comercializadores) debe ser de al menos el 20% del valor total; estos recursos pueden ser presentados en activos, servicios o efectivo.
- La lista de chequeo ambiental debe estar diligenciada.
- Cada uno de los beneficiarios propuestos deben cumplir con los criterios de elegibilidad definidos en el punto 1.3 del este Manual.

3.3.5 PROCEDIMIENTOS DE VERIFICACIÓN DE PERFILES

Una vez que la Secretaría de Agricultura del departamento o la institución que haga sus veces envía los perfiles a la OGR, ésta revisa el cumplimiento de los criterios de elegibilidad y realiza el proceso de verificación de los perfiles que cumplan dichos criterios. La OGR, verifica de manera preliminar el documento recibido y realiza una visita de campo donde asisten todos los interesados en compañía de la Secretaría de Agricultura respectiva. La visita se realiza con el propósito de reconocer el área de desarrollo del perfil de alianza propuesto y establecer contactos con las poblaciones interesadas (productores, comercializadores y otros actores interesados). De esta manera se verifica la veracidad de la información consignada en el perfil, en particular sobre los aspectos sociales, empresariales y ambientales de la propuesta. La OGR soporta la información en un formato de verificación del perfil y el acta del desarrollo de la visita.

Los criterios de verificación de los perfiles tienen que ver con las condiciones de alianza, el impacto socio-económico de la propuesta y su viabilidad social y ambiental, la estructura financiera, así como los aspectos técnicos y de mercado.

El informe final de verificación de perfiles debe ser enviado al EIP del MADR para que valide el cumplimiento de los procedimientos de verificación.

La OGR citará a la Comisión Intersectorial Regional para presentar los resultados de la verificación de todos los perfiles de la región, establecerá un orden de mayor a menor de acuerdo a los puntajes obtenidos en los criterios de verificación, y lo sustentará con todos los argumentos técnicos obtenidos en el análisis de los perfiles y en las visitas de campo. La CIR podrá aprobar hasta el 60% de los perfiles verificados, seleccionando los que tengan el mejor puntaje. El porcentaje de aprobación dependerá de la calidad de los perfiles (ninguno podrá ser aprobado con menos de 60/100 puntos). En ningún caso la CIR podrá aprobar más del 60% de los perfiles verificados. Los perfiles que no sean aprobados podrán ajustarse y presentarse nuevamente en el futuro.

La aprobación de un perfil de alianza para pasar a la fase de preinversión no implica obligatoriedad, ni compromiso alguno para el MADR de asignar recursos, ni genera derecho a recibir apoyos económicos para quienes hayan presentado el perfil.

3.3.6 ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN

Los perfiles de alianza aprobados por la CIR inician la etapa de preinversión y de estructuración de la alianza. Los estudios de preinversión definen la viabilidad técnica, mercado, financiera, social y ambiental de la propuesta. Este estudio es requisito para cofinanciar una alianza y el Proyecto financiará su elaboración a través de las Organizaciones Gestoras Regionales –OGR. En todos los casos, los estudios deberán ceñirse a los términos de referencia de Preinversión (anexo 6) para poder aspirar a la cofinanciación de la inversión por parte del Proyecto.

La OGR es la responsable de la elaboración de los estudios de preinversión y estructuración de alianzas dando aplicación a los términos de referencia elaborados por el EIP y que hacen parte de este Manual; deberán promover la constitución del Comité Directivo de la Alianza para desarrollar su etapa consultiva, citándolo cuando sea necesario para darle a conocer los avances y recibir retroalimentación. El MADR a través del EIP hará la supervisión de la calidad, mediante muestreo posterior de los estudios elaborados por la OGR.

El alcance de este estudio podrá variar y hacerse más puntual en aquellos casos en que la Alianza objeto del estudio este destinada a un producto de amplio conocimiento y cuyo aliado comercial sea de reconocida participación en el Proyecto. En estos casos, el estudio solo requerirá actualización de información y particularización de las actividades y componentes de la preinversión que así lo necesiten, posibilitando la generación de economías de escala que mejoren la eficiencia en el proceso de recolección de información y menores tiempos en su estructuración. De igual manera, el EIP podrá adelantar acciones para una estructuración colectiva, para renglones productivos de amplio potencial de desarrollo y trabajarlos como encadenamiento productivos.

El estudio define de manera detallada el alcance de la alianza en los aspectos técnicos, ambientales, sociales, de mercado y financieros. Incluye el diligenciamiento de una encuesta a las familias beneficiarias propuestas, un análisis organizacional base para el desarrollo del plan social, un plan de manejo ambiental, y un análisis de sensibilidad de las principales variables de la alianza. La OGR deberá asegurarse que la alianza no promoverá ninguna de las actividades de la lista de limitaciones de potenciales alianzas y lista negativa definida en este Manual o que contravengan las salvaguardas ambientales del proyecto. Este estudio incluye la gestión y confirmación de los aportes de los cofinanciadores debidamente soportados. Igualmente se basa en los pre-acuerdos comerciales entre la Organización de Productores y el Aliado Comercial.

INCENTIVO MODULAR

Son los recursos aportados por el MADR que se definen en el Estudio de Preinversión y se aprueban por la Comisión Intersectorial Nacional o Regional.

El Incentivo Modular, su aplicación y las inversiones elegibles están reglamentados mediante el Decreto 1071 de 2015. (Anexo 4b) Según el Decreto, los rubros que pueden ser financiados con el IM incluyen, i) adecuación de tierras, ii) capital fijo, iii) capital de trabajo, iv) capacitación y asistencia técnica, v) cobertura de riesgos y comisiones de éxito en la gestión financiera, vi) comercialización, vii) la vinculación más económica de la tierra rural con aptitud para el desarrollo de los fines de la alianza, y viii) gerencia y administración de la alianza.

Sin embargo, en esta segunda fase del Proyecto, no se considerarán las diferentes modalidades de tenencia de la tierra para definir el máximo valor del IM por familia beneficiada y, además, el IM no podrá ser superior al 40% del valor total de la inversión de cada alianza en todos los casos. El incentivo modular (IM) no podrá ser superior a $7 millones por familia beneficiada en todos los casos.

Si el crédito no está aprobado para cada uno de los beneficiarios de la alianza, la carta de intención de la entidad podrá servir como soporte de cofinanciación. En estos casos la implementación de la alianza deberá ser escalonada y la ejecución los recursos del IM estará sujeta a que se apruebe el crédito del grupo de productores a atender. Durante la ejecución de la alianza, la confirmación de aprobación de crédito se convierte en una condición de elegibilidad para los productores.

El valor del IM es retornable por parte de cada una de las familias beneficiadas para continuar consolidando su alianza productiva; el monto del reintegro se definirá en el Estudio de Preinversión. El destino de los recursos reembolsables por los beneficiarios será el Fondo Rotatorio de la Organización de Productores. Su recuperación y reinversión es responsabilidad de la Organización de Productores y está definida en el Reglamento del Fondo Rotatorio de la alianza respectiva. (Anexo 9)

Los criterios mínimos de viabilidad de las alianzas además de la verificación del cumplimiento de los criterios de elegibilidad de los perfiles, son:

- Rentabilidad mínima reflejada en el cálculo de la Tasa Interna de Retorno superior al 15% y Valor Presente Neto positivo.
- Ingresos de la familia superiores a los 2 SMMLV, incluidos los ingresos de la alianza y los obtenidos por otras actividades.
- Cierre financiero asegurado mediante la confirmación de las demás fuentes de cofinanciación.
- Una Organización de Productores que represente a los beneficiarios y con capacidad para asumir su compromiso frente al Aliado Comercial.
- Uno o más Aliados Comerciales que demuestren idoneidad, experiencia, solidez financiera y se comprometan a comprar la totalidad o un porcentaje de por lo menos 70% del producto de la alianza.
- Un análisis del riesgo en todos los aspectos que sea evaluado como moderado o medio.

El estudio debe incluir como producto los borradores de: la minuta del Convenio de Alianza, el Plan Operativo de la Alianza y el reglamento del Fondo Rotatorio y deberá anexar los documentos recopilados para la suscripción del Convenio de Alianza y del Contrato de Fiducia Mercantil.

La OGR socializará, cuando el MADR lo considere conveniente, el alcance de la propuesta y a viabilidad técnica final con los Consejos Regionales de Cadena, previa aprobación de las inversiones. Una vez aprobadas las inversiones financiables con los recursos del Proyecto, el EIP y la OGR deberán citar a la CIN o CIR a quien presentará y sustentará los resultados. Para las alianzas viables, estas instancias aprobarán los montos a cofinanciar a través del Incentivo Modular.

3.3.7 REGISTRO ALIANZAS

Las alianzas cuyo resultado del estudio de preinversión sea aprobado por la Comisión Intersectorial Nacional o Regional como viable, entran a formar parte del **Registro de Alianzas**, el cual es susceptible de obtener cofinanciación por parte del proyecto. Anualmente la Comisión Intersectorial asignará un monto de recursos al Registro, con cargo al cual se financiará el incentivo modular de las alianzas que en su orden vayan cumpliendo con el proceso de legalización durante la vigencia y hasta por el monto máximo asignado por la Comisión.

La inclusión en el Registro de Alianzas no implica obligatoriedad, ni compromiso alguno para el MADR de asignar recursos a cada una de las alianzas que a él pertenecen, ni genera derecho a recibir apoyos económicos para quienes hayan presentado la propuesta.

3.3.8 PROCESO DE LEGALIZACIÓN

Para las alianzas pertenecientes al Registro de Alianzas, la OGR será la responsable de gestionar la suscripción de:

- Convenio de Alianza, una vez recolectados los documentos correspondientes, la OGR los archivará, diligenciará la lista de chequeo y la enviará firmada al EIP. Simultáneamente enviará el convenio firmado para su perfeccionamiento por la gerencia del Proyecto.
- Contrato de Fiducia Mercantil, una vez recolectados los documentos correspondientes, la OGR archivará una copia y enviará los originales a la Fiduciaria, diligenciará la lista de chequeo y la enviará firmada al EIP.
- La OGR aprobará el Reglamento y comunicará al EIP la socialización y aprobación del mismo en la Asamblea de la OP.

Una vez surtido el proceso de legalización, se asignan los recursos para financiar el Incentivo Modular y la alianza deja de pertenecer al Registro de Alianzas.

Los resultados de la presentación, verificación y aprobación de perfiles de alianza, así como los estudios de preinversión, y de la aprobación de alianzas para iniciar etapa de inversión,

deben darse a conocer a nivel local y regional y ser publicados en la página Web del Proyecto.

3.3.8.1 CONVENIO DE LA ALIANZA

El Convenio de la Alianza es el documento que formaliza todos los acuerdos y compromisos de los aliados que suscriben dicho Convenio, y que además describe las actividades específicas que se realizarán durante su ejecución. Este Convenio es suscrito por el representante legal de la Organización de Productores, por el representante legal del Aliado Comercial y por el MADR a través del EIP. Los demás cofinanciadores podrán suscribir el Convenio si, a juicio de sus oficinas jurídicas, es necesario para transferir sus recursos al patrimonio autónomo. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural podrá firmar el Convenio directamente como testigo de honor.

En el Convenio de la Alianza se incluyen, entre otros (anexo 7):

- La definición de objetivos y metas de la alianza.
- Los acuerdos, compromisos y obligaciones que convengan estipular los participantes.
- El plan de inversiones y financiamiento.
- El plan de ejecución del IM y los requisitos para autorización de los mismos.
- Las disposiciones y acuerdos relativos a la organización adoptada.
- Las reglas para la ejecución de la alianza; los derechos, deberes, estímulos y sanciones de los participantes.
- El compromiso voluntario de los miembros de la alianza para permanecer vinculados a ella por el período previsto para alcanzar las metas y objetivos planteados para la alianza.
- El compromiso de los miembros de la alianza de aplicar los Planes de Manejo Ambiental y Social.
- Las responsabilidades jurídicas que voluntariamente asumen los productores por el otorgamiento del IM y de los créditos adquiridos para el desarrollo de la alianza.
- Las normas sobre la resolución de conflictos.
- El apoyo de las instituciones acompañantes.
- Las funciones del Comité Directivo de la Alianza, máximo organismo de toma de decisiones acerca de las actividades a desarrollar por la alianza.

3.3.8.2 CONTRATO DE FIDUCIA MERCANTIL

Es el contrato que suscribe la Fiduciaria con la Organización de Productores para la administración de los recursos de la alianza (IM y otros aportes), mediante el cual se constituye el Patrimonio Autónomo de la alianza. (Anexo 8)

La Fiduciaria cuenta con autorización para efectuar los pagos de créditos bancarios, comerciales, intereses y comisiones, y las demás que se establecen en el Contrato de

Fiducia mercantil, previa aprobación del Comité Directivo de la Alianza, siempre y cuando se encuentren especificados en el Plan de Inversiones de la alianza.

Mediante este Contrato, la Fiduciaria se compromete a:

- Recibir los recursos provenientes del IM y eventualmente los siguientes: aportes de las entidades territoriales o de otros cofinanciadores, recursos de establecimientos de crédito, ingresos por la venta de los productos agropecuarios, entre otros. Además constituir un Patrimonio Autónomo de administración y fuente de pagos (y cuando se requiera, constituir fiducia en garantía), de acuerdo con las condiciones establecidas en el Convenio de Alianza que se suscriba.
- Atender el servicio de la deuda a los acreedores financieros beneficiarios de la fuente de pago, conforme al plan de amortización y pagos entregados por dichas entidades a la Fiduciaria. Para el pago del servicio de la deuda, la Fiduciaria controlará los vencimientos y efectuará el pago de las cuotas en las fechas de vencimiento, hasta la concurrencia de los recursos existentes en el fideicomiso.
- Invertir los recursos recibidos en inversiones autorizadas y reintegrar sus rendimientos financieros al Patrimonio Autónomo, los cuales serán destinados al cumplimiento del objeto del Contrato de Fiducia Mercantil.
- Abrir las cuentas bancarias a que haya lugar a nombre del fideicomiso.
- Siempre y cuando existan recursos, los gastos estén considerados dentro del Plan de Inversiones y el Comité Directivo de la Alianza lo haya aprobado, la Fiduciaria deberá efectuar los pagos a proveedores de bienes y servicios.
- Verificar que la Organización de Productores siguió los procedimientos definidos en este Manual para la contratación y pago de bienes y servicios, para lo cual se contará con el apoyo de la Organización Gestora Acompañante de la Alianza.
- Suscribir los contratos que en el desarrollo de la ejecución de los proyectos productivos se requieran y que se respaldan en los recursos del fideicomiso.
- Administrar los bienes que le transfieran los fideicomitentes a título de fiducia mercantil irrevocable.
- Informar al fideicomitente la ejecución del Plan de Inversiones de la Alianza respecto a los rubros financiados con los recursos del fideicomiso, anexando copia de los comprobantes de pagos.
- Facilitar la revisión de la documentación y cuentas del fideicomiso a funcionarios del Gobierno Nacional, del MADR, Contraloría General de la República, o de terceros que éstos designen para tal fin.
- Presentar al fideicomitente informes de acuerdo con lo previsto en la Circular Externa No. 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria y de las demás normas que la sustituyan, complementen o adicionen. Además, presentar dentro de los treinta (30) días siguientes a la terminación del contrato, un informe final de su gestión y rendición de cuentas, el cual se entenderá aprobado por el fideicomitente si pasados treinta (30) días desde la fecha de su entrega no es objetado por escrito.
- Presentar mensualmente un consolidado de ingresos y egresos del fideicomiso a cada interesado, incluido el EIP.

- Liquidar el Patrimonio Autónomo cuando los recursos administrados sean ejecutados en su totalidad.
- Acatar las instrucciones que imparta por escrito el MADR a través del EIP.
- Presentar los estados financieros del fideicomiso y demás informes, según las normas establecidas por la ley y la Superintendencia Financiera.
- Asistir a las reuniones del Comité Directivo de la Alianza, cuando lo considere indispensable, previa autorización del MADR a través del EIP.
- Vigilar el comportamiento del flujo de caja de la alianza informando al EIP las posibles dificultades en su ejecución.
- Llevar la contabilidad del fideicomiso en forma separada.
- Defender con cargo a los recursos del patrimonio autónomo, los bienes fideicomitidos.

3.3.8.3 REGLAMENTO DEL FONDO ROTATORIO

Este documento define, de acuerdo con el estudio financiero realizado durante la preinversión, los montos y los plazos que los beneficiarios del IM deben reembolsar del valor del IM recibido al Fondo Rotatorio de la Alianza y el destino que tendrán esos recursos en su reutilización. El Reglamento definirá también, las tasas de interés que se van a aplicar para el acceso y uso de estos recursos. Específicamente, contiene una descripción de su objetivo; define su propiedad, que en todos los casos corresponde a la Organización de Productores beneficiaria de la alianza; define el capital inicial; las funciones del Comité Directivo de la Alianza y de la OGA, hasta cuando estas instancias operen, a partir de ese momento serán asumidas por la Junta Directiva de la OP; la forma como se recuperarán los recursos: plazo, forma de pago, tasa de interés, reestructuraciones y refinanciaciones de las deudas, intereses de mora, garantías, mecanismos de recuperación de cartera; establece los mecanismos para reinvertir los recursos, el trámite de los desembolsos, las inversiones financiables y las no financiables. Este Reglamento deberá ser aprobado por la Asamblea de la Organización de Productores, como requisito para acceder al autorizar el giro del Incentivo Modular al Patrimonio Autónomo. (Anexo 9)

3.4 IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

Una vez aprobada la alianza y suscritos y legalizados los documentos anteriormente descritos, la OGR informa a la Fiduciaria el detalle del Plan de Inversiones del Incentivo Modular y de los recursos de los cofinanciadores de la Alianza que se incorporan al Patrimonio Autónomo, la distribución de las autorizaciones de ejecución y los códigos presupuestales de los rubros a los que se les aplicarán estos recursos.

3.4.1 ACOMPAÑAMIENTO DE LA ALIANZA

El acompañamiento de la alianza es responsabilidad de la OGA, la cual debe estar previamente inscrita en el Registro Regional de OGA. La OGR presentará a los proponentes opciones de OGA que cumplan con el perfil requerido acorde con las necesidades identificadas en los informes de avance de los estudios de preinversión, y esta será

seleccionada por el Comité Directivo de la alianza y deberá demostrar a la OGR que cuenta con el personal necesario para atender las características particulares de la alianza.

Después de la entrega del avance de la preinversión, los proponentes, bajo la orientación de la OGR, seleccionarán la Organización Gestora Acompañante que pertenezca al Registro Regional y que responda mejor a las características y necesidades de la alianza. Una vez que la Comisión Intersectorial apruebe la alianza para iniciar su ejecución y se realice un único giro de recursos al patrimonio autónomo de la alianza y se emita la correspondiente autorización para ejecutar, la OGA seleccionada será contratada por la Fiduciaria. Cada OGA deberá contar al menos con un coordinador.

Una vez contratada, la OGA elabora el Plan Operativo Anual de la alianza y cita al CDA para aprobación. Durante la ejecución debe gestionar y coordinar los recursos necesarios para asegurar una adecuada y oportuna implementación del POA. (Anexo 10).

Durante toda la fase de ejecución del Incentivo Modular, la alianza debe estar acompañada por una OGA. La evaluación de su desempeño y la aprobación de sus pagos serán realizadas por la OGR. La OGA puede ser removida y sustituida por el Comité Directivo de la Alianza, quién comunicará a la OGR las razones objetivas para el cambio y someterá la OGA propuesta como reemplazo e inscrita en el Registro Regional, a consideración de la OGR, quién conceptuará sobre la conveniencia del cambio. Si el concepto es favorable, la OGR le comunicará a la Fiduciaria la cancelación o cesión del contrato y la nueva contratación, informando paralelamente esta situación al EIP. Excepcionalmente, la OGR podrá a su vez, unilateralmente, remover a la OGA si su desempeño no es satisfactorio y si se está poniendo en riesgo la continuidad de la alianza. Esta decisión deberá ser justificada ante el EIP antes de su remoción.

Acompañamiento Adicional

Al finalizar el periodo de acompañamiento, la OGR incluirá en el informe de Monitoreo una evaluación del desempeño de la OGA en el subproyecto de Alianza que acompañó, determinando la capacidad de la Organización de Productores y del Gerente de la alianza para asumir de manera integral el manejo de la alianza. Con estos resultados el MADR a través del EIP conjuntamente con la OGR, podrán determinar la necesidad de un periodo de acompañamiento adicional hasta por un año.

Servicios Complementarios

Son aquellos servicios que están encaminados a la profundización de temas desarrollados que no lograron consolidarse según la meta prevista para la alianza. Asistencia técnica, apoyo socio-empresarial y de gestión ambiental, son servicios complementarios elegibles, así como la cofinanciación del gerente de la alianza.

El propósito de este complemento será dejar una capacidad instalada en la organización de productores que le permita su desarrollo autónomo y generar criterios para identificar la necesidad de contratar apoyo para estos servicios, con recursos propios generados por la alianza, aportes de la organización u otras fuentes de cofinanciación resultado de la gestión del Gerente.

3.4.2 GIRO Y EJECUCIÓN DE LOS RECURSOS DE INVERSIÓN DE LA ALIANZA

Los recursos de inversión de la alianza o Incentivo Modular, se girarán en su totalidad una vez se haya legalizado el Convenio de Alianza, suscrito el Contrato de Fiducia y que se cuente con la respectiva póliza de cumplimiento que soporta el Patrimonio Autónomo correspondiente.

Este giro lo realizará el EIP a través de una ***comunicación de giro*** a la Fiduciaria.

Se realizarán 3 autorizaciones de ejecución, buscando que se distribuyan equitativamente en el tiempo, con una repartición preferencial de 30%, 30% y 40% o de acuerdo con el Estudio de Preinversión, que a su vez deberá programarse de acuerdo con las necesidades reales de flujo de caja registrado en el Plan Operativo de la Alianza.

Acto seguido se emite la **primera autorización** de ejecución del patrimonio autónomo, el cual en ningún caso podrá ser mayor al 50%.

Para la **segunda autorización** de ejecución, la Organización de Productores deberá presentar el Acuerdo de Comercialización suscrito y actualizado entre el (los) Aliado(s) Comercial(es) y la Organización de Productores. Este Acuerdo, cuya suscripción será acompañada y gestionada por la OGA, busca garantizar la compra por parte del Aliado Comercial del producto de la Alianza y comprometer formalmente a la Organización de Productores en el abastecimiento del producto de la alianza a éste en unas condiciones pactadas de cantidad, calidad, oportunidad y precio previamente establecidas. El acuerdo debe contener esta información mínima contenida en el anexo 11.

Para la **tercera autorización** de ejecución, la OGR le solicitará con anticipación al EIP que realice una visita de campo a la alianza para verificar avance de la implementación de la alianza, así como la información consignada en los informes de la OGR y de la OGA.

Las autorizaciones (2da y 3era) podrán ser solicitadas por la OGR una vez se haya ejecutado el 70% o más del IM autorizado para ejecutar, apoyado en certificación de la Fiduciaria, informes de las OGA y OGR al día y el aval del equipo de monitoreo de la OGR.

El control de estos recursos se ejercerá desde los diferentes niveles de ejecución así:

Las OGA serán las encargadas de velar por la correcta inversión de los recursos de acuerdo con la programación existente y aprobada en el POA respectivo y cumplirán los requisitos establecidos para su gasto en este Manual y en las instrucciones impartidas por la Fiduciaria. De acuerdo con lo anterior, elaborarán los documentos de pago requeridos, a partir de las autorizaciones del CDA de la alianza respecto de cada gasto. El Informe mensual de la OGA tendrá un capítulo descriptor de los avances en la ejecución de los recursos de acuerdo a lo programado

La OGR hará seguimiento de los informes presentados por las OGA de tal manera que se tenga información sobre los avances en la ejecución de los recursos, los cuales deberán estar de acuerdo a lo programado en el POA respectivo. Igualmente, en las visitas de Monitoreo que se realizan a la alianza, constatará dicha ejecución y dejará constancia en el informe correspondiente.

La Fiduciaria hará el control de los recursos y enviará mensualmente a la Organización de Productores y a la OGA, así como a la OGR un estado de la cuenta del Patrimonio Autónomo de la alianza detallando los diferentes pagos del mes, su fuente, el control presupuestal y el saldo en bancos.

El MADR a través del EIP por su parte, ejercerá el control y supervisión a la ejecución de los recursos mediante seguimiento periódico (mensual) al consolidado de ejecución y estado de Patrimonios Autónomos vigentes elaborado por la Fiduciaria, por la interacción permanente con los equipos de OGR y por las visitas de supervisión a la Alianzas.

3.4.3 AUTORIZACIONES PARCIALES.

Excepcionalmente el MADR a través EIP podrá autorizar ejecuciones parciales, estos casos deberán justificarse y documentarse dentro del formato remisorio a la Fiduciaria.

3.4.4 PAGOS DE LA FIDUCIARIA

Una vez realizado el giro de los recursos de inversión, la Fiduciaria procederá a pagar las cuentas o a suscribir los contratos de prestación de servicios o de suministro de bienes de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual. Cada pago o contratación debe estar soportado por una autorización del Comité Directivo de la Alianza, estar dentro de los rubros y montos definidos en el plan de inversiones y acordes con el cronograma de autorizaciones de ejecución, así como con una solicitud suscrita por el representante legal de la Organización de Productores con el aval de la OGA. La Fiduciaria establecerá unas fechas mensuales después de las cuales no aceptará, ni realizará pagos en cada mes, fechas a las que tendrán que someterse todas las alianzas y deberán ser cumplidas por las OGA y los gerentes de las alianzas. Las cuentas deberán cumplir todos los requisitos

exigidos por el estatuto tributario y deberá estar soportada por las cotizaciones y datos del proveedor necesarios para su legalización.

La Fiduciaria antes de pagar deberá verificar el cumplimiento de los procedimientos de este Manual, y asegurarse que el gasto esté dentro del rubro asignado y no sobrepase los montos definidos en cada autorización de ejecución.

La Fiduciaria enviará mensualmente a la Organización de Productores y a la OGA, así como a la OGR un estado de la cuenta del Patrimonio Autónomo de la alianza detallando los diferentes pagos del mes, su fuente, el control presupuestal y el saldo en bancos. El detalle de los pagos con recursos del Incentivo Modular por alianza, deberá ser enviado en medio magnético con sus soportes respectivos al EIP para mantener la contabilidad del Proyecto y legalizar las solicitudes de desembolso de los recursos del crédito.

3.4.5 Cambios en la distribución del Plan de Inversiones de la alianza.

Si durante la ejecución de la alianza productiva el Comité Directivo de la Alianza identifica que es necesario realizar un cambio en la distribución del Plan de Inversiones del Incentivo Modular, la OGA lo solicitará formalmente a la OGR quién lo aprobará, solicitará mayor información o rechazará la propuesta.

Para la primera solicitud, si el cambio no supera el 25% del valor del IM y el 10% para la segunda solicitud de la alianza, la OGR tramitará directamente ante la Fiduciaria, en caso contrario solicitará la aprobación del EIP previo envío a la Fiduciaria.

Los cambios no pueden implicar un mayor monto del Incentivo Modular aprobado por la Comisión Intersectorial y se deberá conservar la distribución en monto y porcentaje de las autorizaciones de ejecución originales.

La OGR podrá aprobar cambios en el presupuesto de la alianza que no impliquen cambio de rubro, por montos que no superen el 15% del valor del IM. Si por ejemplo se adelantan recursos de un rubro de la autorización de ejecución 2 al 1, se debe posponer el mismo monto en un rubro de la autorización de ejecución 1 al 2, de manera que el valor de cada autorización de ejecución permanezca constante.

3.4.6 Finalización de la ejecución de los recursos del Patrimonio Autónomo

Una vez que los recursos del Patrimonio Autónomo se han ejecutado en su totalidad, automáticamente el Contrato de Fiducia Mercantil se liquidará. La Fiduciaria enviará la liquidación definitiva a la Organización de Productores con copia al MADR y a la OGR.

3.5 Fortalecimiento Institucional de los actores de las alianzas

Por una parte se debe asegurar la sostenibilidad de las Organizaciones de Productores dentro del esquema de las alianzas y con capacidad para responder a los mercados y buscar las mejores opciones empresariales. Por otra parte el fortalecimiento a las entidades que participan en la identificación, formulación, ejecución y seguimiento de las alianzas favorece la continuidad de la aplicación del modelo en las regiones.

Este subcomponente se desarrollará así:

- **Estrategia de Capacitación para la Empresarización Rural**

  Está dirigida al grupo de beneficiarios de la Organización de Productores, en particular a sus líderes y directivas.

  Para lograr la meta de empresarización del grupo de beneficiarios la estrategia buscará que éstos desarrollen las siguientes competencias y capacidades y que posean un Gerente o una función gerencial que las articule:

  (i) capacidad para resolver, directa o indirectamente, los problemas técnicos propios del cultivo;
  (ii) conocimiento del mercado del producto;
  (iii) capacidad para identificar y mitigar riesgos de mercado del producto;
  (iv) capacidad de convocatoria entre los beneficiarios, rendición de cuentas y gobernabilidad;
  (v) un sistema de registros contables y producción periódica de estados financieros;
  (vi) poseer los ingresos necesarios para cubrir los gastos de administración y
  (vii) desarrollar un sistema que permita la recuperación y administración del Fondo Rotatorio.

  Estos resultados se conseguirán a través de un plan de capacitaciones diseñado conjuntamente entre el EIP e instituciones especializadas en la formación empresarial de comunidades rurales contratadas por el MADR o el SENA en las regiones en que esta pueda prestar el servicio.

  Las capacitaciones estarán dirigidas al Gerente de la alianza y al equipo directivo que lo acompañará. Esta actividad podrá iniciarse desde el momento en que se aprueba la alianza para ejecución y será coordinada por el EIP y la OGR.

  Adicionalmente el plan incluye unas tareas que serán desarrolladas durante la fase de acompañamiento, para afianzar la adopción y transferencia de las competencias conseguidas a través de esas capacitaciones, estarán a cargo del coordinador social con cago al incentivo modular de la Alianza.

  Una vez concluida la ejecución de la estrategia social, la Organización de Productores o el grupo de beneficiarios deberá quedar en condiciones de impulsar autónomamente sin acompañamientos adicionales el desarrollo del negocio de la alianza y contar con

un Gerente y una función gerencial debidamente consolidada y un sistema contable que permita a este Gerente controlar el negocio.

Fortalecimiento a las Secretarías de Agricultura y a los Consejos regionales de Cadenas Productivas: Se busca que estos organismos sean los principales promotores del Proyecto en sus regiones para lograr una participación decidida de los pequeños productores y de los comercializadores. Se aprovecharán espacios como el CONSA que reúne a todos los Secretarios de Agricultura del país para promover las invitaciones, y motivar una participación más activa. El EIP y las OGR podrá realizar eventos de divulgación sobre el modelo de alianzas productivas

Fortalecimiento a las Organizaciones Gestoras: El EIP realizará eventos de instrucción y actualización de aspectos técnicos, así como de las políticas y procedimientos que se apliquen al Proyecto.

- **Organización de concursos y reconocimientos:** Tanto para las Organizaciones de Productores como para los Aliados Comerciales se podrán organizar concursos que premien el mejor desempeño, el mayor compromiso o el vínculo más sólido, entre otros para motivar y reconocer estos esfuerzos. Estos premios tendrán divulgación nacional y reconocimiento formal por parte del MADR.

Apoyo Alianzas Productivas

CAPÍTULO 4
MONITOREO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (MSE)

4 SISTEMA DE MONITOREO DEL PROYECTO

El Monitoreo es el componente de apoyo establecido por el Proyecto, para realizar el seguimiento a su implementación, a través de la generación de información oportuna y estandarizada sobre su marcha, enmarcada en los lineamientos e indicadores de monitoreo diseñados en su formulación y contenidos en el PAD.

Operativamente el Monitoreo se establece con un enfoque sistémico y de proceso continuo y permanente, derivado en dos niveles así:

- Nivel primario de seguimiento directo a la implementación por Alianza.
- Nivel estratégico de seguimiento a indicadores relacionados con las metas globales de implementación del Proyecto en sus diferentes etapas y componentes.

4.1 NIVEL DE SEGUIMIENTO DIRECTO POR ALIANZA

El nivel primario del Sistema de Monitoreo se concentra en el detalle del seguimiento a la implementación y el desarrollo por alianza, cuya operación estará a cargo de las OGR.

Los principales objetivos a este nivel son:

- Determinar el estado y grado de avance de la Alianza hacia la consecución de sus metas finales de resultado.
- Estimar el nivel de cumplimiento o de desempeño en la ejecución de las actividades del plan de implementación de la Alianza, respecto de sus metas operativas específicas.
- Generar alertas tempranas, base para el establecimiento oportuno de correctivos en la ejecución de la Alianza, con miras a garantizar el logro de sus objetivos.
- Disponer por alianza, de información base de cálculo para la actualización periódica de los indicadores agregados de la ejecución del Proyecto y de criterios analíticos estandarizados, que brinde apoyo estratégico a las instancias gestoras y de implementación del Proyecto en decisiones relacionadas con los lineamientos de su fase de Inversión.

El eje fundamental del monitoreo a este nivel para alianzas en implementación, lo constituye el Plan Operativo de Implementación de la Alianza (POA), cuyo formato lo estandariza el EIP. El POA, relaciona las metas físicas a alcanzar durante y al final del período de implementación; las actividades requeridas para alcanzarlas; los recursos que se prevé, se requerirá por mes y las fuentes de estos recursos.. Este Plan Operativo debe incluir un número estrictamente necesario y suficiente de indicadores base para la medición del desempeño en la ejecución y el avance en el cumplimento de cada meta física o de producto incluidas en éste.

El POA, debe estar enmarcado en la lógica de intervención contenida en el correspondiente estudio de preinversión. Con esto, se procura una adecuada articulación entre los objetivos de la alianza establecidos en su formulación y las metas operativas en fase de ejecución, en cada uno de sus componentes (técnico-productivo, ambiental, socio-empresarial y del agro-negocio). La OGR se asegurará que el instrumento actualizado se ajuste a los

requerimientos del seguimiento, luego deberá someterse a la aprobación del respectivo Comité Directivo de la Alianza.

La información incluida en el Plan Operativo Anual de la Alianza (metas, recursos, tiempos, fuentes), deberá ser confrontada mensualmente con la realidad de la ejecución (lo planificado frente a lo realizado), tarea a cargo de los ejecutores de la alianza, bajo la orientación y el apoyo de la OGR responsable del monitoreo a la alianza. Ello constituye la base de valoración de los indicadores de desempeño en la ejecución del POA de la alianza y del cumplimiento de las metas de ésta en cada uno de sus componentes.

El monitoreo y seguimiento directo a las alianzas estará a cargo del equipo de profesionales de la OGR y deberá repartirse adecuadamente entre estos. Esto significa que cada profesional se responsabilizará, en calidad de monitor, del seguimiento de las alianzas a su cargo, siguiendo los procedimientos establecidos por el Proyecto. Para dar cobertura regional, las OGR deberán vincular el personal adicional acorde a la mayor carga operativa prevista (alianzas en operación) para un periodo de tiempo particular,
La coordinación del monitoreo, estará a cargo de un integrante del equipo. El perfil del profesional propuesto en cada OGR como para la coordinación de monitoreo, requerirá de la aprobación del EIP.

Las responsabilidades del coordinador de monitoreo de cada OGR son:

- Preparar y proponer al Coordinador General de la OGR en la región y al EIP y con la periodicidad convenida, el plan general de monitoreo de alianzas en operación en la región (frecuencia de visitas, calendario programado de visitas, distribución de cargas de monitoreo en el equipo).
- Llevar al día el registro del cumplimiento del Plan de Monitoreo trazado. Si hay dificultades con el cumplimiento del Plan, gestionar oportunamente las opciones de solución y hacer seguimiento a la adopción de las medidas correctivas que sean del caso.
- Velar por que en el proceso de monitoreo y el seguimiento de alianzas en operación, se sigan los procedimientos y se utilicen los instrumentos estandarizados vigentes establecidos por el EIP.
- Revisar oportunamente la calidad técnica de los informes de OGR realizados por los monitores, ajustado a la metodología del monitoreo establecida por el PAAP así como solicitar oportunamente los ajustes que sean necesarios.
- Velar por el suministro oportuno de los informes de monitoreo de OGR a los ejecutores de la alianza (Miembros CDA y OGA) y otras instancias comprometidas con el del seguimiento (EIP).
- Cubrir temporalmente la labor de monitoreo y seguimiento (incluidas las visitas a campo) de las alianzas, en la eventualidad en que no se disponga de monitor.
- Implementar mecanismos expeditos de comunicación interna (OGR) y con los ejecutores de las alianzas, que garanticen la atención oportuna de los compromisos del monitoreo relacionados con el proceso de seguimiento continuo

- Específicamente, en relación con el punto anterior, promover y proponer a la Coordinación General de OGR, la realización de comités de monitoreo cuando sea necesario, con el fin de aprovechar los aportes que desde la interdisciplinariedad, el equipo básico de la OGR pueda dar para la atención oportuna de dificultades o riesgos relacionados con el cumplimiento de metas específicas del POA o de la alianza.
- Servir de interlocutor permanente con la coordinación de monitoreo en el EIP, recibir y dar la retroalimentación que sea necesaria para el ajuste del proceso de monitoreo en la región.
- Proponer a la coordinación general, apoyándose en criterios de asignación óptima, la distribución de la responsabilidad del monitoreo de alianzas nuevas y que inician el proceso de inducción en monitoreo.
- Recibir en primera instancia, la inducción del EIP, sobre cambios en el sistema, procedimientos e instrumentos del monitoreo de alianzas y responsabilizarse de su adopción.
- Dar la inducción en monitoreo a nuevos integrantes del equipo de monitoreo así como comunicar oportunamente al equipo de la OGR, sobre cambios en la metodología, procesos y procedimientos del sistema de monitoreo que hayan sido comunicados por el EIP.
- Recibir del EIP requerimientos de información específicos relacionados con el monitoreo y seguimiento del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas en general y gestionar su respuesta.
- Comunicar oportunamente a la Coordinación General de la OGR y a la Coordinación de Monitoreo en el EIP sobre problemas o acciones requeridas en el proceso de monitoreo que requieran de la intervención de éstos.
- Coordinar la organización y el mantenimiento al día, del sistema de monitoreo y en particular, el archivo oficial del monitoreo en la región.

El proceso de monitoreo por alianza es el siguiente:

Incorporación de la alianza al monitoreo: La OGR se hará cargo del seguimiento de las alianzas en legalización en la región a su cargo. Excepcionalmente, y por razones logísticas, el EIP, podrá asignar el monitoreo de la alianza a otra OGR. La OGR seleccionada, deberá incorporar formalmente esta nueva alianza a su plan de monitoreo regional, inmediatamente después de la firma del convenio de alianza por parte del EIP, la cual estará en proceso de inducción hasta el giro del Incentivo Modular al patrimonio autónomo de la alianza.

Proceso de Inducción: Es el seguimiento y acompañamiento que hace la OGR al proceso de alistamiento de la alianza para el inicio de la ejecución. Incluye la construcción del POA y una visita inicial a la alianza que busca verificar el estado de la alianza para el inicio de la ejecución; dar a la OGA instrucciones precisas sobre los procedimientos del Proyecto para la ejecución del incentivo modular; presentar el proceso e instrumentos del monitoreo y precisar el papel de la OGA en él; asistir a la primera sesión de CDA en etapa de ejecución, a cuya consideración se pondrá el POA para su aprobación; la OGR presentará oportunamente un informe de esta visita a los miembros del CDA y la OGA y con copia al EIP, centrado en la verificación de los puntos indicados.

Visita periódica de seguimiento: Consiste en una visita de carácter periódico (trimestral, semestral o anual, de acuerdo al plan de monitoreo establecido por cada OGR y según su estado de implementación, operación y fase de ejecución) y acorde con la pautas nacionales para el monitoreo que establezca el EIP realizada por la OGR a cada alianza en el lugar donde ésta se desarrolla. Tiene como fin constatar físicamente la marcha de la alianza. En esta visita la OGR deberá estar acompañada de los ejecutores de la alianza y se deben seguir los procedimientos e instrumentos establecidos por el Sistema de Monitoreo. Para que la visita se articule al proceso de seguimiento continuo, ésta deberá planearse partiendo de los requerimientos de verificación que sugiere la información disponible en el sistema de monitoreo sobre el estado de la ejecución de la alianza (POA confrontado con realizaciones, informe mensual de gestión de OGA, alertas tempranas, informe de OGR anteriores y planes de acción concertados, etc.)

Se procurará que esta visita incluya la asistencia a una sesión ordinaria de Comité Directivo de Alianza, si es pertinente, la concertación de planes de acción para atender posibles desajustes en el cumplimiento del POA. La totalidad de alianzas en operación (incluidas las ya implementadas) serán visitadas periódicamente siguiendo estos lineamientos y ajustadas al calendario de monitoreo por alianza acordado con el EIP. Cada vez que se realiza una visita formal de monitoreo a la alianza en campo, la OGR producirá y divulgará de manera oportuna un informe, con formato estandarizado definido por el EIP, cuyo objetivo es disponer en él de la conclusión de la OGR sobre el estado de avance de la alianza en su ejecución y su posición sobre planes a seguir y aquellos ya concertados con los ejecutores para corregir situaciones que amenazan el normal desarrollo de la alianza, este informe es requisito para trámites de desembolso de Incentivo Modular.

La información consignada en este informe parte del análisis de los indicadores del POA y de la evaluación complementaria que realiza la OGR sobre el cumplimiento de las metas indicadas en la preinversión. Su enfoque debe ser prospectivo o de anticipación y orientado a resultados, es decir, a partir de conceptos concluyentes dados por la OGR en dicho informe, éste debe ser capaz de orientar a las diferentes instancias vinculadas a la Alianza, incluido el EIP, sobre si su marcha va en dirección hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos en su formulación, incluidos los correctivos propuestos. Se asumirá que las conclusiones consignadas en este informe representan no solamente el concepto del monitor, sino también la posición de la OGR frente al estado de la alianza. De igual manera, los planes de acción concertados con el CDA y consignados en este informe son de obligatorio cumplimiento para sus ejecutores y primer objeto de seguimiento por parte de las OGR. Este informe se consignará en el sistema de monitoreo y se enviará de manera oportuna a los miembros del CDA y el coordinador de la alianza en la OGA, con copia al EIP, de acuerdo con las pautas establecidas por el EIP a nivel nacional.

Balance del acompañamiento en la implementación de la alianza: Al final de un periodo de acompañamiento de OGA a la alianza, la OGR hará un balance del acompañamiento que como mínimo debe contener:

- Balance del desempeño de la OGA en la ejecución del POA
- Balance del desempeño de la OGA en la gestión para la solución de problemas.
- Identificación de faltantes en el plan de transferencia y de entrega de competencias gerenciales a la Organización de Productores.
- Identificación de faltantes en la implementación de la alianza.
- Identificación de necesidades adicionales de apoyo y concepto sobre cuáles de estas podría financiar el Proyecto.

Las conclusiones de la OGR sobre el balance del acompañamiento apoyado en estos puntos, se consignará en el informe de monitoreo siguiente a la conclusión de este proceso y servirá de soporte para el estudio conjunto OGR-EIP de requerimientos de acompañamiento o apoyos puntuales adicionales a la alianza.

Retroalimentación del sistema: Se debe garantizar que las instancias ejecutoras de la alianza reciban oportunamente los informes de monitoreo de OGR y que este sea llevado al Comité Directivo, por un lado, como apoyo a su toma de decisiones y, por otro, para su pronunciamiento sobre el contenido de dicho informe, como medio de retroalimentación y mejora continua previsto en el ciclo de desarrollo del sistema de monitoreo.

El seguimiento continuo y la gestión en el seguimiento: El Sistema de Monitoreo ha dispuesto que la OGR mantenga un canal expedito y abierto de manera continua con los ejecutores de la Alianza (OGA y Gerente de la Alianza), que permita la comunicación de problemas, la generación y consulta temprana de alertas y realización oportuna de gestiones de orientación y apoyo de la OGR a los ejecutores en el establecimiento de correctivos en la ejecución del proyecto.

Consolidación de información y archivo: La OGR tendrá a cargo la recolección, verificación y suministro de la información por alianza requerida por el Sistema de Monitoreo con el objeto de consolidar información histórica, que contiene las bases de cálculo de los indicadores del monitoreo así como la disposición ordenada de informes de monitoreo.

Automatización de la captura, validación, proceso y consulta de la información: El Proyecto dispone de un aplicativo de captura y validación remota de los datos base de cálculo de los diferentes indicadores de desempeño y avance de alianzas en ejecución. Esta información procede esencialmente del POA y su alimentación será responsabilidad de la OGR algunas de cuyas tareas podrán transferirse a los ejecutores, esencialmente la OGA, si se dispone de la conectividad requerida.

Las funcionalidades del aplicativo de monitoreo en ambiente web a brindan dos tipos básicos de información: 1) Información por alianza incluidos indicadores propios. 2) Información agregada por categorías optativas de ordenamiento y clasificación. Esta última opción permitirá realizar la valoración de los indicadores de resultados requerida para el monitoreo general del Proyecto.

4.2 NIVEL ESTRATÉGICO – SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

Su finalidad es servir de apoyo al interior de las instancias de dirección del Proyecto, en la verificación periódica del cumplimiento de los objetivos globales y de la evaluación integral de la gestión realizada en su implementación.

Su principal objetivo es proveer la información requerida para la actualización periódica de los indicadores de competitividad, sostenibilidad y empresarización, relacionados con los objetivos de desarrollo del PAAP y los indicadores de resultados del proceso de implementación del PAAP por etapas o componentes.

La operación del sistema a este nivel estará a cargo del EIP en el MADR. La información requerida para el cálculo de los indicadores de nivel estratégico tendría diferentes fuentes y procesos. A continuación se presenta la metodología de medición de los diferentes indicadores.

Indicadores relacionados con las metas del PAAP y sus objetivos de desarrollo

- Suma de las ventas realizadas por la totalidad de alianzas en operación ($ millardos): De acuerdo a lo reportado en el POA por la OGA de manera periódica, si no hay OGA la información se obtiene de las Organizaciones de Productores.
- % de Alianzas que son gerenciadas por la Organización de Productores: Número de alianzas en operación que no tienen OGA y cuya calificación promedio del componente de Gerencia[1] al corte sea mayor o igual a 7, dividido por el número total de alianzas en operación.
- % de Alianzas que llevan contabilidad aceptable. Número de alianzas en operación que producen oportunamente registros contables de las actividades de la alianza, así como estados financieros formales (Balance, P&G y Flujo de caja), los cuales se utilizan en la planeación del negocio.
- % de Alianzas que han recuperado al menos el 70% del Incentivo Modular programado del Fondo Rotatorio. Número de alianzas que han recuperado el 70% o más de lo programado de recuperación de Incentivo Modular dividido en el total de alianzas con compromisos programados de recuperación de Incentivo Modular.
- % de Organizaciones de productores de más de dos años de implementadas con acuerdos comerciales con sus aliados, vigentes y en operación. Número de alianzas , para las que hayan pasado 24 meses desde la fecha en que el EIP solicitó la liquidación del patrimonio autónomo hasta la fecha de corte, con acuerdos comerciales vigentes y en operación- dividido entre el número total de alianzas con más de dos años de implementadas. Se toma como referencia la fecha en que el EIP solicitó la liquidación del patrimonio autónomo hasta la fecha de corte.
- Montos de cofinanciación de origen locales o que se gestionan localmente. . Incluye cofinanciación proveniente de entes territoriales (Gobernación, Alcaldías, Corporaciones Autónomas Regionales, Centros Provinciales, UMATAS, SENA, Unidad

[1] Información consignada en el informe de monitoreo de la OGR

Administrativa Especial de Consolidación Territorial del Departamento para la Prosperidad Social – DPS u otras entidades públicas regionales), cuyo aporte realizado en efectivo o en bienes o servicios, ya haya sido realizado a la fecha de corte. Se exceptúa el aporte de los productores individuales.

Indicadores relacionados con el proceso de implementación del PAAP, según etapas y componentes:

- Número de Alianzas en operación. Alianzas que operan bajo el modelo definido por el PAAP y siguen siendo viables a la fecha de corte, tomando como punto de referencia el estudio de preinversión bajo el cual fue aprobada.

Para los siguientes indicadores se tomará como punto de referencia la OGR tomará como referencia, lista de beneficiarios que sirve de soporte en el proceso de legalización o actualizaciones posteriores reportadas por la OGA o las Organizaciones de Productores.

- Número de familias beneficiarias.
- Número de mujeres cabeza de familia, beneficiarias.
- Número de indígenas y afrocolombianos. Se tomará en cuenta el número total de beneficiarios de las alianzas aprobadas como viables, en donde predomina este tipo de población.
- Número y porcentaje de planes de manejo ambiental implementados de manera satisfactoria. Alianzas con un promedio de calificación del componente de manejo ambiental de monitoreo mayor o igual a 7, sobre el número de alianzas en operación. Se cuentan las alianzas en proceso de implementación. Número de planes de manejo social implementados de manera satisfactoria. Alianzas con un promedio de calificación de este componente mayor o igual a 7, sobre el número de alianzas en operación. Se cuentan las alianzas en proceso de implementación.
- Calificación de OGR con contratos vigentes (reconfirmadas). Promedio de la calificación anual (sobre 100 puntos) de cada OGR, cuyo contrato se renueve para el siguiente año.
- Número de perfiles recibidos (suministrados por la OGR). Número de perfiles evaluados por la OGR. Indicador acumulado.
- Número de perfiles recibidos de indígenas y afrocolombianos. Número de perfiles evaluados por la OGR, que involucren población indígena y/o afrocolombiana.
- Meses transcurridos entre aprobación del estudio de preinversión y el giro del incentivo modular. Periodo transcurrido entre la aprobación del estudio de preinversión en Comisión Intersectorial y la fecha en que se solicita a la fiduciaria el giro de los recursos.
- Número de estudios de preinversión. Número total de estudios de preinversión elaborados independientemente de su resultado (viable o inviable). Indicador acumulado.
- Número de eventos de capacitación a los diferentes actores. Eventos de capacitación a OGR, OGA, Profesionales de apoyo a la verificación de perfiles y la estructuración de la Preinversión, Secretarias de Agricultura, etc., por parte del EIP y/o la OGR.
- Sistema de Monitoreo y Evaluación desarrollado y operando satisfactoriamente (calificación). Todas las OGR tienen un plan de monitoreo funcionando, por lo menos el

90% de las alianzas en operación se visitan, los informes se generan oportunamente y se envían a los ejecutores y donde hay dificultades en la operación se establecen planes de acción concertados. Medición a la fecha de corte.

Las herramientas de software utilizadas para el desarrollo de los aplicativos de apoyo a este nivel estratégico permiten la adopción de criterios de procesamiento analítico muy diversos, según los requerimientos estratégicos del Proyecto.

Apoyo Alianzas Productivas

CAPÍTULO 5

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

5 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO.

Los recursos del presupuesto nacional asignados al Proyecto se ejecutarán a través de un contrato de fiducia pública con una Sociedad Fiduciaria para el manejo de los recursos de todos los componentes del Proyecto. La sociedad fiduciaria será seleccionada siguiendo los postulados y las leyes de contratación pública vigentes, así como los procedimientos del MADR para adquisiciones y contrataciones.

5.1 SOCIEDAD FIDUCIARIA.

La sociedad fiduciaria seleccionada, debe demostrar alta capacidad y especialización reconocida con calificaciones favorables sobre el manejo de sus portafolios, que estén debidamente vigiladas por la Superintendencia Financiera y firmas consultoras de primer nivel con experiencia reconocida y trayectoria nacional y/o internacional.

Debe comprometerse a: i) abrir cuenta(s) separada(s) sin riesgo financiero para el manejo de los recursos del proyecto y ii) proveer oportuna y diligentemente información financiera del manejo del proyecto, en formatos y archivos requeridos por el MADR para ser integrados automáticamente a su contabilidad y registros de control.

La sociedad fiduciaria debe permitir la revisión a las cuentas y al manejo realizado a los fondos, por parte de los auditores designados para realizar la auditoria del proyecto y por cuando éste así lo considere.

Los responsables de comunicar los desembolsos, contrataciones y pagos serán el MADR a través del EIP para el nivel central y el Coordinador de la OGR en cada región para los patrimonios autónomos, de acuerdo con el Plan Operativo Anual del Proyecto y el Plan de Contrataciones, , aprobados por la Comisión Intersectorial Nacional (CIN) , y con base en las alianzas aprobadas por las Comisiones Intersectoriales.

En virtud del contrato de Encargo Fiduciario que suscriba el MADR con la fiduciaria, ésta desarrollará las siguientes actividades, entre otras:

- Ejecutar el contrato de acuerdo con el Plan Operativo Anual – POA y los procedimientos y normas que rigen en este manual y realizar las actividades administrativas y técnicas que requiere la ejecución del Contrato.
- Proveer apoyo administrativo, técnico y logístico, para el desarrollo de las actividades del Proyecto.
- Mantener un sistema administrativo financiero y contable para el manejo de los recursos del contrato, compatible con las normas del país.
- Suscribir los contratos de fiducia mercantil para las alianzas aprobadas.
- Transferir los recursos del Encargo Fiduciario a los diferentes patrimonios autónomos de acuerdo con las instrucciones del MADR a través del EIP y las OGR.
- Realizar las contrataciones y pagos solicitados por los responsables del Encargo Fiduciario.

- Presentar al MADR, OGR y OP los informes periódicos sobre la ejecución del Encargo Fiduciario y sobre cada uno de los Patrimonios Autónomos, en los términos previstos en los respectivos contratos.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN CUMPLIMIENTO DEL OBJETO DEL CONTRATO DE ENCARGO FIDUCIARIO.

1. Recibir y administrar los recursos que se estipulen con sujeción a lo dispuesto en el contrato que se suscriba y ejecutarlos de acuerdo con el Plan Operativo Anual aprobado para el efecto.
2. Manejar en cuenta separada a nombre del PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS , los recursos recibidos en virtud del Encargo Fiduciario.
3. Realizar las contrataciones y adquisiciones de los tres componentes, de acuerdo con las normas y procedimientos previstos en la ley 80 y sus decretos reglamentarios.
4. Acatar las indicaciones y directrices impartidas por el Contratante en la ejecución del Encargo Fiduciario.
5. Suscribir todos los contratos, órdenes de compra y órdenes de servicio, con base en las comunicaciones y las solicitudes que reciba del MADR
6. Exigir a las personas contratadas todas las garantías que estime convenientes, para amparar el cabal cumplimiento de sus obligaciones y la calidad de los servicios prestados, de conformidad con los procedimientos de este Manual.
7. Aprobar las pólizas de garantía debidamente constituidas por los contratistas, verificando el pago de la prima de aquellas y la fecha de vencimiento.
8. En caso de ser necesario, hacer efectivas las pólizas de los contratos que se deriven del desarrollo del objeto del contrato que surja de esta convocatoria, previa consulta al MADR.
9. Liquidar los contratos que se deriven del desarrollo del objeto del contrato, previa aprobación del MADR a través del EIP o la OGR. Todos los subcontratos deben estar liquidados antes de la terminación del Proyecto y su periodo de liquidación.
10. Constituir los Patrimonios Autónomos que se requieran, para administrar los recursos de los Proyectos Productivos beneficiarios del Incentivo Modular.-Componente II del Proyecto.
11. Girar a los Patrimonios Autónomos, al recibo de las solicitudes escritas ya sean comunicaciones de giro o autorizaciones de ejecución del EIP o la OGR, las sumas acordadas como Incentivo Modular en cada convenio de alianza, suscrito entre el Ministerio, la Asociación de Productores y los demás aliados.
12. Restituir a la Dirección General del Tesoro, los rendimientos financieros, que eventualmente se generen, por las inversiones temporales realizadas en virtud del Contrato de Encargo Fiduciario, según los términos previstos en el artículo 16 del Decreto 2899 de 1994. Así mismo, informar al Proyecto sobre tales restituciones, acompañando los informes con los respectivos comprobantes.
13. Asumir, con cargo a los recursos fideicomitidos, la defensa de los recursos entregados para asegurar su protección contra actos de terceros.
14. Remitir al MADR, una vez legalizados, copia de los contratos suscritos con cargo a los recursos del Encargo.

15. Efectuar los pagos de las obligaciones surgidas de los documentos contractuales y solicitados por MADR mediante comunicación de pago, con sujeción a las normas y con el cumplimiento de los requisitos exigidos en este Manual.
16. Utilizar medios eficaces y seguros para el giro y transferencia de los recursos destinados al pago de las obligaciones que se deriven de la ejecución del Encargo
17. Llevar un registro detallado con fecha de cada uno de los ingresos que recibe y pagos que realice.
18. Destinar el personal calificado e idóneo y con experiencia profesional o administrativa, para el manejo de todo lo relacionado con la ejecución de lo Contrato de Encargo Fiduciario.
19. Poner a disposición del Proyecto la infraestructura de cooperación y gestión que demande la ejecución de los recursos.
20. Permitir y facilitar la práctica de la auditoria que en cualquier momento determine el Contratante y/o la Contraloría General de la República.
21. Efectuar a la terminación del presente contrato, la liquidación y rendición final de cuentas del mismo para su correspondiente aprobación por parte del Contratante.

Apoyo Alianzas Productivas

CAPÍTULO 6

MANEJO FINANCIERO DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

6 MANEJO FINANCIERO DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO (ANEXO 14)

6.1 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Para definir y asignar el presupuesto anual del Proyecto, el MADR a través del EIP debe:

- Actualizar anualmente el Proyecto en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional BPIN,
- Elaborar antes del 30 de noviembre de cada año el Plan Operativo Anual de Inversiones POA con base en las proyecciones de inversión.
- Someter el POA a la aprobación de la Comisión Intersectorial Nacional, previa justificación basada en los avances de la ejecución del Proyecto.

Este plan resulta de agregar los costos de los 3 componentes debiendo especificar las actividades por componente, categorías de gasto y gasto elegible, el costo, y el cronograma de ejecución. (Anexo 15).

El POA se constituye en el eje orientador de la implementación del Proyecto y el instrumento básico para el monitoreo de su ejecución.

6.2 PLAN DE CONTRATACIONES ANUAL

El MADR a través del EIP debe elaborar cada año un Plan de Contrataciones, que cubra los 12 meses siguientes, y debe quedar incluido en el POA.
El contenido básico del plan es el siguiente: categoría del gasto, número de contratos, objeto de la contratación o adquisición, nombre del contratista o proveedor, valor estimado, fecha estimada de la firma del contrato y fecha estimada de terminación del contrato.

6.3 MARCO GENERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

La administración de recursos hace referencia al manejo de los fondos del Proyecto provenientes de los recursos ordinarios del Gobierno Nacional destinados para cada componente.

De acuerdo con los requerimientos de ejecución, el MADR podrá solicitar vigencias futuras del presupuesto del Proyecto ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La ejecución de los recursos se realiza a partir del POA aprobado . El ordenador del gasto es el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, la comunicación del gasto la realiza el funcionario o contratista designado por el Director de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos para liderar el EIP y el coordinador de la OGR respectiva.

Los procesos de selección y contratación para la adquisición de bienes y la contratación de servicios con cargo a los recursos del Proyecto estarán sujetos en todos sus aspectos a los métodos y procedimientos de selección establecidos en los postulados y las leyes de

contratación pública vigentes, así como los procedimientos del MADR para adquisiciones y contrataciones.

6.4 RECURSOS DEL PRESUPUESTO NACIONAL

Para cada vigencia el Gobierno Nacional apropiará los recursos que se desembolsarán de acuerdo con el Plan Anual de Caja definido mensualmente para el Proyecto.

6.5 FLUJO DE RECURSOS PARA EL PROYECTO

A continuación se detalla el procedimiento o flujo de recursos del Proyecto: (Anexo 17)

1. Basado en los montos apropiados y el POA, el Director de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos solicitará a la División de Presupuesto del MADR, la expedición de los Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP) para respaldar los procesos contractuales a que haya lugar.
2. El EIP desarrolla con base en los CDP expedidos, la coordinación conjunta con el Grupo de Contratos del MADR los procesos de contratación de acuerdo con los postulados y las leyes de contratación pública vigentes, así como los procedimientos del MADR para adquisiciones y contrataciones.
3. El Grupo de Presupuesto del MADR a solicitud de la DDCyGI, efectúa el registro presupuestal de los contratos suscritos y lo reporta a la DGCPTN a través del SIIF.
4. En desarrollo del contrato suscrito con la Fiduciaria, el Profesional designado por el Director de capacidades Productivas y Generación de Ingresos para liderar el Proyecto (EIP) o el Coordinador de la OGR respectiva, solicita a la fiduciaria a través de comunicaciones las diversas operaciones o transacciones (contrataciones, pagos a terceros), incluidas las transferencias (giros y autorizaciones de ejecución) a los Patrimonios Autónomos.
5. La entidad fiduciaria efectúa las distintas transacciones o pagos en los términos y condiciones requeridos por el Profesional designado por el Director de capacidades Productivas y Generación de Ingresos para liderar el Proyecto (EIP) o el Coordinador de la OGR respectiva.
6. La entidad fiduciaria, de conformidad con las obligaciones contractuales, reporta los primeros diez (10) días de cada mes al MADR, los pagos efectuados con cargo a los recursos administrados y aporta los respectivos soportes y comprobantes, incluidos *los extractos de la cuenta de recaudo de cada Patrimonio Autónomo,* y verifica la existencia de los depósitos. Esta información será presentada en medio magnético e impreso, de conformidad con la estructura diseñada por el EIP.

6.6 FLUJO DE RECURSOS PARA LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS

El Incentivo Modular será girado al Patrimonio Autónomo una vez sea legalizado el Convenio de Alianza, incluido el reglamento del Fondo Rotatorio aprobado por el Comité Directivo de la Alianza y revisado por la OGR y el MADR a través del EIP, se haya suscrito el Contrato de Fiducia y aprobada la póliza de cumplimiento respectiva, mediante

comunicación de giro a la fiduciaria. Los fondos sólo se transferirán una vez se hayan cumplido todos los requisitos anteriores, que se asimilan a una cuenta por pagar.

Para su ejecución se realizarán tres (3) autorizaciones, buscando que se distribuyan equitativamente en el tiempo, con una proporción preferencial de 30%, 30% y 40% o de acuerdo con el Estudio de Preinversión. En ningún caso la primera autorización de ejecución podrá ser mayor al 50%. La OGR será la encargada de autorizar las ejecuciones a la Fiduciaria, teniendo en cuenta lo estipulado en los Convenios de Alianza y en los Contratos de Fiducia Mercantil suscritos.

El procedimiento para la autorización de ejecución de los recursos es el siguiente:

1. El EIP emite la primera autorización de ejecución de una Alianza (en todo caso nunca superior al 50% del valor del IM) una vez comunica el giro del 100% del Incentivo Modular - IM al patrimonio autónomo recién constituido, basado en el Plan de Inversiones de la Alianza y el Convenio de Alianza.

2. La fiduciaria recibe del EIP la solicitud autorización de ejecución a los Patrimonios Autónomos y procede de conformidad.

3. Los Beneficiarios del Incentivo Modular, orientados por la Organización Gestora Acompañante, desarrollan las actividades financiables con el Incentivo Modular, conforme al Plan de Inversiones de la Alianza y solicitan a la fiduciaria el pago de los compromisos adquiridos.

4. La fiduciaria recibe las solicitudes de pago por parte de los beneficiarios avaladas por la Organización Gestora Acompañante y el Comité Directivo de la Alianza, *y verifica el cumplimiento de los siguientes requisitos*:
   - Que el gasto esté contemplado en el Plan de Inversiones de la Alianza, en monto y tiempo es decir que corresponda a esa autorización de ejecución;
   - Que si el pago se deriva de un proceso de adquisición o contratación, se hayan aplicado los procedimientos y normas de este Manual Operativo.

5. La fiduciaria paga a los proveedores de bienes y servicios, los valores solicitados afectando los rubros que corresponda, según el Plan de Inversiones de la Alianza

6. La fiduciaria presenta al MADR, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, el informe de ejecución de cada patrimonio autónomo, acompañado de los respectivos comprobantes de pago.

7. El MADR recibe de la fiduciaria los informes de ejecución del Patrimonio Autónomo de cada Alianza y sus respectivos comprobantes, el EIP los analiza y concilia la información con los Planes de Inversión conservando en sus archivos, los comprobantes correspondientes, a disposición de las visitas de supervisión, de la auditoria externa del Proyecto y organismos de control.

Los procesos se repiten de igual manera para las segundas y terceras autorizaciones de ejecución, previo el cumplimiento de los requisitos, que a continuación se enuncian:

Segunda Autorización de ejecución: La OGR solicitará a la fiduciaria la segunda autorización de ejecución del Patrimonio Autónomo cuando:

1. Se hayan suscrito los Acuerdos de Comercialización de los productos objeto de la Alianza;
2. Se haya dado la ejecución del 70% o más, de la autorización anterior
3. Los informes relacionados con la ejecución de la Alianza, indiquen que su desarrollo (técnico, financiero, planes de manejo ambiental, planes de manejo social), es satisfactorio.
4. Se hayan aplicado las normas de este manual en los procesos de adquisiciones y contrataciones (esto lo certifica la fiduciaria),
5. Los bienes muebles e inmuebles adquiridos con los recursos del Incentivo Modular están titulados a nombre del Patrimonio Autónomo;

Tercera Autorización de ejecución: Iguales a los establecidos para el segunda autorización y adicionalmente deberá cumplirse con:

1. Informe de visita de aprobación del responsable en el EIP
2. Informe de visita de aprobación del responsable en la OGR

6.7 GASTOS ELEGIBLES CON CARGO A LOS RECURSOS DEL PROYECTO

a) Servicios de Apoyo. Comprende:

- Gastos que demande la organización de Ruedas de negocios o acercamientos con aliados comerciales, Cámaras de Comercio, autoridades municipales, etc.
- Operación de la Página WEB del proyecto.
- Contratación para la divulgación (campañas de divulgación, talleres nacionales y regionales, ruedas de negocios, acercamientos con aliados comerciales, material de video e impresos, página web).
- Contratación de las OGR
- Contratación de OGA para el acompañamiento de alianzas productivas.
- Contratación de servicios complementarios para las alianzas productivas.
- Contratación de la gerencia de las alianzas.
- Instrucción a las Organizaciones de Productores, OGA, Contratación de actividades para el desarrollo de las estrategias de fortalecimiento y sostenibilidad de las alianzas
- Costos generados por la administración de los recursos a través de sociedades fiduciarias.
- Costos generados por la administración de los recursos del Incentivo Modular a través de la fiducia

- Contratación de Asistencia Técnica y capacitación para las alianzas
- Contratación de Asistencia Técnica y capacitación para las Secretarías de Agricultura departamentales y los Consejos de Cadenas Productivas
- Contratación del Equipo de Implementación del Proyecto
- Contratación del monitoreo de las alianzas.
- Contratación de estudios de impacto y otros
- Auditoria
- Interventoría

b). Incentivo Modular comprende:

- Los gastos elegibles definidos en el decreto 1071 de 2015: capital de trabajo, asistencia técnica, capacitación, capital fijo, adecuación de tierras, comercialización, acceso a tierra, cobertura de riesgos, gerencia y administración.

c) Costos Operativos. Comprende:

- Sistema de Monitoreo y Evaluación
- Viáticos y gastos de viajes[2]
- Materiales, útiles y papelería
- Comunicaciones y transporte
- Otros

6.8 GASTOS NO ELEGIBLES

Gastos no financiables con recursos del proyecto ni contrapartida:

- Adquisiciones que no correspondan a lo descrito en el Proyecto y a lo establecido en el POA, el plan de contrataciones elaborado por el EIP o con el plan de inversiones y financiamiento de las Alianzas.
- Bienes adquiridos o apoyos contratados sin conformidad con las normas del Manual Operativo y de las normas de contratación estatal vigentes.
- Pagos posteriores a la fecha del cierre del préstamo.
- Financiación de las actividades incluidas en la lista negativa de la Evaluación Ambiental.

[2] Comprende a los miembros del EIP y al interventor del proyecto o su delegado con funciones de Interventoría. Para el caso del interventor o su delegado, se pagarán cuando el objeto de la Comisión esté relacionado con las Comisiones Nacionales o Regionales, Encuentros Nacionales o Regionales de Alianzas, Capacitaciones de OGR, OGAs, OP y las demás que se organicen desde el EIP o alguna de las instituciones intervinientes en el Proyecto. No se podrán pagar comisiones que no estén contempladas en lo descrito. El valor a pagar será el que se determine según la tabla de viáticos del MADR con el cumplimiento de los requisitos exigidos para las comisiones de funcionarios. Los valores de la tabla se aplicarán a los miembros del EIP.

6.9 SISTEMA CONTABLE DEL PROYECTO.

Los registros contables son incorporados en el Sistema de Información Financiera -SIIF Nación del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mediante previa validación con los archivos físicos, y migración de archivos planos recibidos de la Fiduciaria

6.9.1 ESTRUCTURA CONTABLE DEL PROYECTO.

La estructura Contable del Proyecto se lleva de acuerdo con la Resolución No. 222 de julio 5 de 2006, por la cual se adopta el Régimen de Contabilidad Pública, y define su ámbito de aplicación, el catálogo de cuentas, sus descripciones y dinámicas, y el procedimiento contable que deben aplicar los proyectos de inversión en el registro de sus operaciones, en concordancia con los componentes, categorías y gastos elegibles definidos en los respectivos contratos de crédito.

6.9.2 CATÁLOGO GENERAL DE CUENTAS.

El Proyecto utilizará el Catálogo de Cuentas 2007 emitido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público SSIF Nación, con sus respectivos auxiliares, descripciones y dinámicas, y el procedimiento para el registro contable del flujo de recursos, las inversiones y los gastos que se deriven de la ejecución del Proyecto.

6.9.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

Los registros contables generados del Proyecto son registrados a nivel de terceros en el Sistema Integrado de Información Financiera –SIIF- Nación, a través de la asignación interna, la cual le permite al MADR, a las Entidades de control y al EIP realizar consultas y generar reportes automáticamente de la información financiera.

En cuanto a la ejecución presupuestal del Proyecto, el área de presupuesto del MADR registra las diferentes transacciones, tanto de apropiación anual de acuerdo con los diferentes contratos vigentes, como las transferencias realizadas la entidad fiduciaria a través del SIIF-Nación.

6.10 REPORTES FINANCIEROS

Los reportes financieros que se detallan a continuación deben generarse periódicamente y para tal fin, el personal financiero del EIP debe contar con el acceso permitido para su consulta e impresión.

Los reportes son: (Anexo 18).

A) LISTADO DE COMPROMISOS

Detalle de los compromisos vigentes para la vigencia fiscal correspondiente.

B) BALANCE GENERAL A NIVEL DE SUBCUENTA

Corresponde al balance del proyecto a una fecha determinada clasificado de acuerdo al plan de cuentas de la contabilidad pública.

Apoyo Alianzas Productivas

CAPÍTULO 7
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

7 ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

Las adquisiciones y contrataciones que el Proyecto demande estarán a cargo del MADR, para lo cual se aplicaran las normas de contratación estatal vigentes, esto es la ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios

7.1 REVISIÓN PREVIA DE LA DIRECCIÓN DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS

La Gerencia del EIP someterá para revisión previa, a consideración de la Dirección lo que así se haya determinado en el respectivo Plan de Contrataciones.

7.2 CONTRATACIONES PARA LOS SUBPROYECTOS DE ALIANZA.

En los subproyectos de alianzas con los recursos administrados a través de sus Patrimonios Autónomos se podrá usar cualquiera de los métodos descritos en este manual, no obstante, por las condiciones específicas de cada uno de ellos se prevé de manera general el uso de las prácticas comerciales descritas a continuación.

PRÁCTICAS COMERCIALES

Los requerimientos de bienes y obras están establecidos en el Plan Inversiones de cada Alianza. Cuando la adquisición de bienes o servicios se realice por un monto superior a 40 SMLMV, la fiduciaria suscribirá un contrato con el proveedor respectivo. La documentación soporte estará a disposición de la auditoria del Proyecto y de los organismos de control.

Todas las autorizaciones de ejecución del Incentivo Modular se realizarán bajo los procedimientos de comparación de precios o contratación/pago directo. La contratación o el pago directo se hará cuando:

- Hay un proveedor único, es decir que no existe en la región otro proveedor de insumos o materiales, situación muy común en las regiones apartadas de la geografía colombiana;
- Hay un principal canal de distribución en la zona, que lo constituyen las tiendas minoristas del ramo, cuyo suministro corre a cargo de proveedores especializados.
- El proveedor es el único que ofrece garantías y soporte técnico en la región. (servicio de mantenimiento, repuestos, mecánica, transporte y envío, etc.,)
- Se realizan las compras de productos en días de mercado.

El EIP, con el apoyo de la OGR, capacitará a los miembros del Comité Directivo de la Alianza, a los gerentes y a las OGA en estos procedimientos.

La entidad Fiduciaria tendrá la obligación de velar por la aplicación de tales procedimientos, como requisito para proceder a la suscripción de los contratos y al pago de las obligaciones del fideicomitente, relacionados con las adquisiciones y contrataciones.

7.3 SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN

La contratación que se desarrolle con cargo a los recursos del Proyecto y suscrita directamente por el MADR será supervisada por la Dirección de Capacidades Productivas y Generación Ingresos, cuyas funciones deben desarrollarse con base en los principios de transparencia, economía y responsabilidad y aplicando el Manual de Supervisión e Interventoría del MADR.

La supervisión de los contratos que suscriba la fiduciaria a petición de Proyecto, será designada por el MADR.

7.4 HISTORIAL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Descripción
16-02-2016	1	Versión Inicial que incluye modificaciones para adopción por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural mediante Resolución No. 049 del 15 de marzo de 2016.
06-04-2016	2	Modificaciones de condiciones de participación para los pequeños productores y aumento del monto y porcentaje del Incentivo Modular, aprobadas en Comisión Intersectorial Nacional No. 62 (Abril 6 de 2016).
14-07-2016	3	Modificación de porcentaje máximo de aprobación de perfiles verificados permitido a la CIR.

Apoyo Alianzas Productivas

ANEXOS

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1	Limitaciones de potenciales alianzas y lista negativa
Anexo 2	NO APLICA EN ESTA ETAPA
Anexo 3	Evaluación Social.
Anexo 4	Decreto 321-02.
Anexo 4A	Decreto 2101-03
Anexo 4B	Decreto 1071-15
Anexo 5	Términos de referencia para la presentación de Perfiles de Alianza.
Anexo 6	Términos de referencia de Preinversión.
Anexo 7	Modelo de Convenio de Alianza.
Anexo 8	Modelo de Contrato de Fiducia Mercantil.
Anexo 9	Modelo de Reglamento de Fondo Rotatorio.
Anexo 10	Informe de Gestión de OGA y POA
Anexo 11	Contenido de Acuerdo de Comercialización.
Anexo 12	Modelo de reglamento de Comité Directivo de la Alianza.
Anexo 13	Formato Informe OGR Monitoreo.
Anexo 14	Flujo de fondos.
Anexo 15	NO APLICA EN ESTA ETAPA
Anexo 16	NO APLICA EN ESTA ETAPA
Anexo 17	NO APLICA EN ESTA ETAPA
Anexo 18	Reportes Financieros.