



International
Trade
Centre

REPORTE DE EVALUACION

Evaluación final del proyecto Colombia PUEDE del ITC

Unidad de Evaluación Independiente

INFORME FINAL – marzo de 2023

En este reporte de evaluación se hace referencia a los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS:



EVALUACION FINAL DEL PROYECTO Colombia PUEDE

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es una agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas. El ITC es la única agencia internacional dedicada al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Formado en 1964, el ITC es el centro de coordinación de la asistencia técnica relacionada con el comercio dentro del sistema de las Naciones Unidas.

Para todas las intervenciones del ITC, la evaluación es un instrumento clave para garantizar la rendición de cuentas frente a los resultados esperados y para apoyar el aprendizaje organizacional. Las evaluaciones informan la toma de decisiones del ITC en la gestión de políticas, programas y proyectos, con el propósito de mejorar el desempeño y aumentar las contribuciones del ITC para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

La Unidad de Evaluación Independiente del ITC ha llevado a cabo esta evaluación en el marco de su Programa de Trabajo 2021 y es responsable de esta publicación. La evaluación fue realizada por un evaluador externo (Luis Bernal, MPP, PMP). La supervisión y el aseguramiento de la calidad estuvo a cargo del jefe de la Unidad de Evaluación Independiente del ITC (Miguel Jiménez Pont)

www.intracen.org/evaluation

Exoneración de Responsabilidad: Las designaciones empleadas y la presentación del material en este documento no implican la expresión de opinión alguna por parte del Centro de Comercio Internacional con respecto al estatus legal de cualquier país, territorio, ciudad o área, o de sus autoridades, o en relación con la delimitación de sus fronteras. La mención de nombres de empresas o productos comerciales no implica aval por el Centro de Comercio Internacional. Este documento no ha sido editado formalmente.

Tabla de contenido

The evaluation at a glance (English).....	i
Summary, Findings, Conclusions and Recommendations (English).....	ii
La evaluación de un vistazo	xii
Resumen, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones.....	xiii
1. Presentación.....	1
2. El Proyecto ITC-Colombia PUEDE: Contexto y descripción	1
2.1. Contexto y antecedentes.....	1
2.2. Descripción del Proyecto ITC-Colombia PUEDE	2
2.3. Objetivos, alcance y uso de la evaluación	8
3. Metodología de evaluación	8
3.1. Alcance.....	8
3.2. Criterios de evaluación.....	9
3.3. Preguntas de evaluación	9
3.4. Mapeo de actores clave del proyecto.	9
3.5. Métodos de Recolección de Información.	10
3.6. El Proceso de evaluación.....	11
3.7. Limitaciones de la evaluación	11
4. Hallazgos.....	12
4.1. Relevancia.....	12
4.2. Coherencia.....	14
4.3. Efectividad	16
4.4. Eficiencia.....	32
4.5. Perspectivas de Impacto	34
4.6. Sostenibilidad.....	37
4.7. Aspectos transversales	39
Anexo 1. Preguntas de evaluación.....	40
Anexo 2. Matriz de evaluación	42
Anexo 3. Cuestionarios para entrevistas y grupos foco	45
Anexo 4. Actividades de capacitación y asistencia técnica agrícola	47
Anexo 5. Actividades en comercialización y fortalecimiento organizacional.	48
Anexo 6. Inversiones prediales en lima Tahití	50
Anexo 7. Inversiones en las tres cadenas de valor	51
Anexo 8. Matriz Hallazgos, Conclusiones, Recomendaciones.	52
Anexo 9. Agenda de recolección de información.....	55
Tabla 1. ITC-Colombia PUEDE: Marco Lógico.....	2
Tabla 2. Organizaciones de productores beneficiarias, localización y producto.....	4
Tabla 3. Presupuesto del proyecto ITC-Colombia PUEDE	7
Tabla 4. Distribución de eventos de recolección de información y género de los participantes	10
Tabla 5. Línea de base y metas del proyecto para cada uno de sus objetivos	16
Tabla 6. Desempeño del proyecto en mejoramiento de la productividad y la calidad	
Tabla 7. Indicadores de mejoramiento en el rendimiento organizacional de las organizaciones de productores como resultado de ITC-Colombia PUEDE	21
Tabla 8. Resultados en mejoramiento de la competitividad en el mercado	22
Tabla 9. Resultados de ITC-Colombia PUEDE en ventas nacionales y exportaciones	22
Figura 1. Estructura del Equipo de Implementación del Proyecto en Nariño.....	6
Figura 2. Actores del proyecto ITC-Colombia PUEDE	10
Figura 3. Ingresos promedio mensuales de los productores antes y después de Colombia PUEDE	17
Figura 4. Cambios en volumen de producción en las tres cadenas de valor	19
Figura 5. El Marco Lógico del proyecto	25
Figura 6. Teoría de Cambio de Colombia PUEDE en la práctica	27

Acrónimos

BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
COP	Pesos colombianos
CTC	Contrapartes Técnicas Colombianas
DCOET	Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales
DEU	Delegación de la Unión Europea (en Colombia)
GF	Grupos Foco
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
ITC	International Trade Center
MiPyME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MoU	Memorandum of Understanding
OCDE-CAD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/Comité de Ayuda al Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMC	Organización Mundial del Comercio
PDET	Plan de Desarrollo Territorial
PE	Preguntas de Evaluación
ROM	Monitoreo Orientado a Resultados (Results Oriented Monitoring)
TdC	Teoría de Cambio del proyecto
TdR	Términos de Referencia de la Evaluación
UE	Unión Europea
UEI-ITC	Unidad de Evaluación Independiente del ITC
UNOPS	United Nations Office for Project Services
USD	Dólares de los Estados Unidos
UST	Unidad de Sostenibilidad Técnica

The evaluation at a glance (English)

The purpose of the evaluation is to establish the results and impact of the project in terms of farmers' income and increased quality and productivity of their crops, as well as the competitiveness of their products; identify lessons to be learned for future ITC's interventions related to agricultural value chains, and determine the extent to which the project incorporated in its implementation elements of gender equality, youth participation, protection, improvement of the environment and contribution to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs).

Main conclusions

ITC-Colombia PUEDE was a project:

- Relevant, coherent, effective, efficient, with good prospects for impact and seeds for sustainability. The incorporation of the gender perspective, however, was not one of its strengths.
- Successful, with a focus on endogenous development and aligned with ITC's strategy.
- Achieved its income generation, sales, trade, and export objectives.
- Successful thanks not only to ITC's performance tools, but also to the flexible, creative, and resourceful way in which they were used by the team in charge of implementation.
- Whose use of indicators and monitoring practices prioritized performance deliverables over immediate and long-term project development and impact results.
- It can be considered a model for implementation, a rich source of learning and a tool for improving support and promotion practices for MSMEs and agricultural value chains, even in conflict zones.

Recommendations

- Learn from ITC-Colombia PUEDE, extract its best practices in implementing projects to support MSMEs' competitiveness, and standardize them as ITC's regular modus operandi.
 - By adopting local/endogenous development models for MSMEs as part of ITC's project design, planning, and implementation.
 - By emphasizing, creating, and strengthening local capacities for project design, management, and implementation.
 - By making income generation a main objective of MSMEs' competitiveness projects and overall ITC work on trade promotion.
- Adopt the Theory of Change Methodology as the standard, or at least a complementing methodology for the initiation, planning, monitoring, and evaluation of projects.
- Furnish each project with its own Monitoring and Evaluation Plan, including performance indicators customized on impact on MSMEs.
- Support projects to mitigate the burden of reporting to multiple reporting frameworks through modular indicators schemes.
- Include improving access to finance for MSMEs not only as an overall corporate strategy but as one of the expected outcomes of every project ITC undertakes.
- Support the economic empowerment of women in MSMEs, not only at the strategic level but specifically in each project implemented by the ITC.

Summary, Findings, Conclusions and Recommendations (English)

This report presents the final evaluation results of [ITC-Colombia PUEDE: Peace and Unity through Productive Development and Trade](#) (from now on ITC-Colombia PUEDE or the project). The evaluation was conducted between August 2022 and February 2023.

Context and background. Colombia suffers from high levels of poverty that are much higher in the countryside. The Department of Nariño, in southwestern Colombia, is not only one of the poorest regions in the country but also leads the production of illicit crops. The presence of criminal groups dedicated to drug trafficking exacerbates the armed conflict and the number of victims of violence. All this, in a context of social rupture, minimal presence of the State, low levels of investment and human development, and scarce socio-economic opportunities, especially for the rural population.

In 2017, the European Union created the European Fund for Peace in Colombia to support the national government in its post-conflict agenda at the local level. One of the Fund's initiatives was to commission the ITC to carry out a project to improve income opportunities for Nariño farmers by promoting trade in products from three agricultural value chains.

Description of the project. ITC Colombia PUEDE aimed to contribute to improving the incomes of small farmers and their families in conflict-affected areas in Nariño, Colombia. Implemented by ITC, the project aimed at strengthening the productivity, quality, and competitiveness of three agricultural value chains: Tahiti Lime, Cocoa, and Coconut, through training activities, technical assistance, strengthening producer organizations and associativity, investments in infrastructure and donations, mainly. Along with the three value chains, the project scope included a population of 2,000 farmers and their families and 20 associations in the municipalities of Leiva, El Rosario, Policarpa, and Tumaco. For this purpose, it had a budget of approximately USD 3,855,290 and an execution period of 45 months between 2018 and 2022.

The evaluation methodology in brief. The purposes of the evaluation are i.) to identify the project's results and impact in terms of farmers' income, the performance of their organizations, and local development; ii.) identify lessons for the ITC' future interventions related to agricultural value chains and iii.) determine the extent to which the project incorporated elements of gender equality, youth participation, environmental protection, and contribution to achieving the Sustainable Development Goals-SDS. The evaluation responded to the following criteria: i.) relevance, ii) coherence, iii.) effectiveness, iv.) efficiency, v.) Impact Perspectives, vi.) sustainability, and vii.) Cross-cutting aspects. The evaluation adopted a mixed methods approach to collect primary and secondary information, including: i) review of documents and literature, ii) interviews with key informants, iii.) Focus groups or group interviews, iv.) Direct observation. Likewise, it used several types of analysis of the information collected and presented an interim report, a draft final report in several versions, and the present final report.

Findings, conclusions, and recommendations

Finding 1: An impactful MSME development project...

The project did achieve its objectives and fulfilled its promises. It contributed to increasing small farmers' incomes. It improved the productivity of their crops and the quality of their products while preserving their environment. It opened new markets -some local, others national, and even international. It significantly strengthened the producers' organizations of the Tahiti lime, cocoa, and coconut sectors in the Nariño region, their commercial infrastructure, and their administrative, technical, and commercial capacities.

In an area deeply affected by poverty and insecurity, the project made an evidenced difference in the lives of hundreds of farmers, their families, and their levels of self-esteem. The project activities improved producers' communication, trust and relationship skills with their peers, and leadership in their communities. It demonstrated that it is possible to live with dignity within the framework of legality. Which, in turn, contributed to the construction of peace. The evaluation is of the opinion that the conjuncture of all these elements, is a building block for the sustainability of the project results.

In a nutshell, the project contributed to further local development and the achievement of several SDGs through trade. It also met the expectations of the European Union and the objectives of the European Trust Fund for Peace in Colombia, while fulfilling ITC's mission of bringing small producers to markets.

Conclusion 1: ...whose model could be a valuable source of inspiration and learning for other ITC projects aimed at MSME development.

ITC-Colombia PUEDE has been a highly relevant, coherent, effective, and efficient project that left foundations of impact and sustainability. Such outstanding results were achieved in a region deeply affected by insecurity, addressing the needs of three geographical areas, with different productive, environmental, and even cultural settings. This success relies on two main pillars, which differentiated the project and made it uniquely successful:

An endogenous approach (see finding 2) by which, the project team planned their activities from the bottom-up, from the logic of local realities. It favored the use of local resources with regional added value. It privileged wide-ranging stakeholder consultation practices and built commercial alliances while strengthening personal, community, and organizational leadership. This fostered the farmers' will and commitment to the project and its eventual success.

A demand-driven approach (see finding 3) that was aimed at improving the farmers' lives through the obtention of tangible results in terms of sales and exports and the materialization of these into income generation for the farmers.

No wonder the project's donor (the Delegation of the EU in Bogotá) took note and expressed interest in having a detailed understanding of the project's experience to see the extent to which it might and should be considered as a model from which other projects, implementers, or donors could learn. Figure 6 of this document is an attempt by the evaluation to represent ITC-Colombia PUEDE as a project model.

Finding 2: The project followed an endogenous bottom-up approach, deeply anchored into the Nariño territory and into its socio-economic and cultural realities.

To achieve these results, the project adopted a bottom-up approach. That is, an approach from the producer to the institutions, from the farm to national and international markets, from agriculture to entrepreneurship, and from production to profitability, and even sustainability. In doing so, it paid close and continuous attention to the changing realities of the beneficiaries, their level of knowledge, skill set, needs, desires, priorities, and culture. It also studied their strategic position within their respective value chain, their organizations' capacities, and the overall MSMEs social, economic, institutional, political, and environmental contexts.

The project used ITC's standard intervention tools (trainings, technical assistance, consulting, etc.) and other novel options (such as DCOET, infrastructure investments, seed capital, and emergency aid for COVID-19). It used them with flexibility and adaptively, as convenient along the way. However, its effectiveness derived more from the HOW than from the WHAT. More from the project conceptual approach (territorially anchored endogenous development), the project team manners, their soft skills, their patience and their cultural sensitivity, and the close relationship they established with the beneficiaries, than from the merely technical nature of those intervention mechanisms.

In terms of project team management, the project relied on an on-going planning, coordination, and communication, characterized by highly flexible, participatory, results-oriented actions, that were deployed in response to the needs and priorities of the beneficiaries. A crucial factor of success of the project was that the bulk of the project team was localized in the Nariño region and that it hired local personnel, who was naturally committed to the future and the development of Nariño and of Colombia.

Conclusion 2: Building on local realities and capabilities is the adequate approach to address MSMEs competitiveness needs through trade, especially for those most disfavored MSMEs.

The endogenous approach enabled the project to achieve success, in full alignment with the ITC's Mission to "support sustainable and inclusive livelihoods by boosting the competitiveness of MSMEs....and building supportive business ecosystems in developing countries".

An endogenous perspective is adapted for an MSMEs competitiveness project to better grasp and respond to the challenges of promoting MSME competitiveness. Not only for formal, urban, and well-connected MSMEs, but more particularly for other kinds thereof, such as rural producers, agricultural cooperatives, microenterprises of subsistence, rural and urban entrepreneurs, as well as vulnerable populations, including women and youth, who routinely navigate within the informal economy. The achievements of the project are consistent with the messages emerging from the literature and the practice of local development, as they highlight the involvement of local resources, leaders, and systems as a powerful approach to fostering MSMEs' competitiveness.

Finding 3: The project followed a market-driven top-down approach that was effective in increasing beneficiary farmers' income.

Going hand-in-hand with the territorially anchored bottom-up approach, the second crucial factor of success was the project focus on promoting exports from the three value chains, or, when not practical or feasible, on finding new local or national markets for them, through new channels, new commercial allies, or new business opportunities. All of this, with the primary purpose of generating income to the small farmers and their organizations participating in the project.

On the one hand, the project made market demand and marketing the driving force to define and implement the activities to be carried out at supply level. It focused on finding trade opportunities, on collaborating with commercial allies to materialize such opportunities. It prioritized the demand side of its support, which is to say, finding greater or better markets, by conducting market research and realizing commercial alliances. On the other hand, it was its territorial focus, which was based on the on-going identification of the realities, needs, and specific expectations at the local level, that enabled it to define the precise nature of the project activities to be carried out accordingly, and to orient them towards its more critical objective: income generation for the small farmers and their organizations.

As a result, and despite some shortcomings in the project M&E system (see finding 4), it achieved a considerable increase in farmers' income (+247% of average monthly income in USD). This enabled farmers' income to jump from about half of Colombian Minimum Monthly Wage at the beginning of the project, to one time and a half at the end of it. This achievement is the direct result of the national and international commercialization of the three focus products and has been based on increased sales prices and production and marketing volumes, clearly attributable to the project.

FOCUS ON PEOPLE

Talking about the people in the project implementation team, the farmers said things like:

"Look, they first made an effort to get us known, our properties, our trees, our houses, our families, and they diagnosed our associations."

"They not only know the names of our dogs, but ours are friends with theirs. They are friends, they are like family to us. How many times have we had to go to town to buy something, and instead of having to spend money and time to do it, they have offered to bring us things on their motorcycles."

"More than that, they know our needs, limitations and aspirations and those of our associations, but they do not impose their help on us, but rather they listen to us, they push us to express ourselves, to defend our interests, to negotiate."

"If you ask us what was the success of Colombia PUEDE, we will tell you that, definitively, it is its people. What a pity they are leaving us!"

Conclusion 3: A market-driven approach is the key driver to enhance MSME competitiveness, as identified in the literature and evaluation.

Literature indicates that projects usually prioritize the supply side of their assistance (e.g., giving training or technical assistance) and they identify market opportunities, establish connections, and implement facilitation activities.

However, most of them fail to materialize actual sales that lead to income generation. In terms of concrete results, many projects consider sales and income generation as an afterthought, a somehow uncertain result, which is beyond their direct control, rather than an explicit project objective, constituting their driving force. This is somehow of a paradox, as marketing and sales are precisely the areas where MSMEs are usually the weakest, and where their explicit demand for support is the highest.

This project is an example of the good practices identified in the literature: that without an increase in MSMEs' sales there cannot be an increase in MSMEs' income. It also exemplifies ITC's mandate, as support to MSME competitiveness, essentially, is a matter of trade.

Recommendation 1: Launch a corporate learning process to analyze market-driven endogenous models in support of MSMEs' competitiveness, with a view to mainstreaming the identified priorities and best practices within ITC.

(Addressed to the Senior Management Committee.)

The exemplary implementation of ITC-Colombia PUEDE calls for ITC to take advantage of a worthwhile opportunity to learn from a successful project. From the proposed corporate learning process, ITC is recommended to derive rich lessons on crucial matters: project organization, project administration, project relations with beneficiaries and their organizations, project building of operational and commercial alliances, and project handling of critical socio-political conditions.

ITC-Colombia PUEDE brings a valuable opportunity to undertake such a benchmarking exercise. Through it, those decisions, attitudes, practices, tools, and other factors that made the project successful should be singled out, analyzed, and compared to those of other ITC's similar projects, current, or past. Moreover, such benchmarking could help future projects, particularly in conflict-affected or otherwise vulnerable regions and for the most disfavored types of MSMEs.

Therefore, it is recommended that ITC analyzes the critical elements of Colombia PUEDE's successful performance, their singularity, possible ways of generalization, and scalability. Building on this analysis, ITC could systematize learning, transfer of knowledge internally, and most importantly, better identify how HQ can improve its support to this type of initiatives.

Specifically, it is recommended that the Innovation Lab, with the support of the IEU, to organize a dialogue process at HQ, where the Colombia PUEDE team, and other ITC colleagues in the field, would present and share with HQ colleagues, their experience in implementing market driven endogenous models for MSMEs' competitiveness support, as part of ITC's project design, planning, implementation, and evaluation.

The objective of this dialogue would be to analyze and discuss with HQ colleagues, successful market driven endogenous models for MSMEs support, including team building in the field, improvements in M&E practices (recommendations 3 and 4), and more generally, how HQ can improve its support to these initiatives.

The following critical success elements identified by this evaluation should be discussed in such a process:

- Project team capacities to undertake comprehensive and locally focused situational analyses. At the project inception, planning and implementation stages, that encompass the human, technical, enterprise, organizational, financial, and, most importantly, commercial conditions, strengths, weaknesses, and opportunities of the target MSMEs.
- Project team use of those analyses to identify business opportunities that generate income.

- Project team use of participative approaches where the beneficiaries (with particular emphasis on women) are actual decision-makers and have a voice in defining projects' priorities, the scope of activities, resource allocation, and short-term intended results.
- Project enablement to find, hire, work with, and train local individuals who are technically and personally qualified and purposively trained to join the project's implementation team.
- Project continuous adaptation of its organizational structure and work processes (including those which are purely administrative) to promote a significant role of the local project team, their decision-making capacities, including resource allocation in response to on the ground circumstances.
- Project focus on income generation to drive practices and methodologies for project design, scoping, planning, funding, budgeting, staffing, monitoring, and evaluation that routinely lead the project to fulfill the ITC mission.

Further to this dialogue process, it is recommended that organizers and participants are requested to identify and report on identified conditions and priorities to deploy market driven endogenous approaches for MSME development. They will submit this set of priorities and good practices to the Senior Management Committee for endorsement and their subsequent inclusion into an action plan for implementation at a wider corporate scale.

Finding 4: The project results monitoring, and its reporting system only enabled it to partially report on its results and impact.

The project used the Logical Framework Model as a project design and monitoring methodology, as proposed and agreed with the donor. This is common practice in ITC projects. However, the mere use of the Logical Framework Model brings the risk of not telling the whole story of the project's implementation, its dynamics, and its results.

The project centered on meeting ITC's corporate monitoring practices in Geneva. It emphasized the follow-up of Logical Framework indicators ("contractual indicators"). From a monitoring perspective, the project missed formally reporting some key indicators related to its main objectives. Although it had the diligence to capture and record key results/impact indicators not included in its Logic Model (as "non-contractual indicators"), its monitoring system paid more attention, through the usual ITC project portal reporting channel, to the project's performance/compliance rather than to its impact on the farmers and their organizations.

In the narrative of its annual reports to the European Union and in certain ITC internal reports, the project describes its achievements in terms of increases in sales (both in value and in tons) and in the prices of the products as elements that can help explaining the increase in farmers' income (defined as the impact indicator within the logical framework). At the same time, the project has been very performant in terms of its visibility and communications plan (through multiple news, videos, publications on networks, newsletters, etc.), where project achievements were communicated through different media.

In short, the limitation to project logframe indicators during the project life cycle did contribute to underestimate its results and impact, resulting in an apparent "modest project". This contrast highlights the need and demonstrates the feasibility of using and reporting, in addition to compliance indicators, others more closely reflecting the project's effectiveness in contributing to increasing the MSMEs' trade competitiveness.

Conclusion 4: Moving beyond the Logical Framework model, with a Theory of Change approach and customized indicators for project monitoring and evaluation, helps projects to plan and measure their socio-economic impact on beneficiary MSMEs.

For years, international cooperation projects have used the Logical Framework Model as a tool for planning, monitoring, and evaluating development projects. The Logical Framework Model has advantages because it visualizes projects as a sequence of steps from inputs to impact, with causal relationships connecting them. It is a model usually accompanied by process indicators, emphasizing activities and products (also

called "deliverables") of the project as an activity. The Logical Framework Model, however, has the disadvantage that it tends to lose sight of development outcomes or impact on the target population. In contrast, other methodologies, such as the so-called "Theory of Change" (ToC), focuses more on the difference the project must make and emphasizes more impact than on project management. Additionally, the ToC is a solid basis for monitoring and evaluation; ultimately, it is a process but also a product of the project.

In a nutshell, ITC's mission is materialized through the successful implementation of its projects, rather than through compliance to its corporate performance indicators. Therefore, it is the nature of the projects that must dictate the kind of impact indicators to be used in each project, as a tool for both project activities design and monitoring, and learning.

The experience of ITC Colombia PUEDE demonstrates the feasibility and relevance of adopting customized results and impact indicators, which depend on the nature of the project, its activities, its objectives, its stakeholders, and the kind of the expected impact. That is, "from the bottom up" and from the project to the ITC's corporate systems.

However, when considering different reporting schemes, it is important to take in consideration the burden of projects having to report to multiple complex reporting frameworks. As for example, many ITC projects must find indicators that adapt at the same time, to 1) the ITC corporate indicators, 2) the OPSYS indicators (for those funded by the EU) and 3) the complex realities of each country, each productive chain, and each MSME.

Recommendation 2: Support projects to adopt the Theory of Change Methodology at project inception stage.

(Addressed to the Strategic Planning, Performance, and Governance Section)

Since the Theory of Change-ToC methodology involves understanding how and why a complex change process can be successful under certain circumstances, regardless of what a donor or a project does or does not do, it is recommended to adopt the ToC approach, as a tool for project design, planning, management, monitoring, and evaluation, as this would further strengthen ITC's comparative advantage as an agent of change for MSMEs.

Consequently, after having defined the Logical Framework, in each MSME competitiveness project that ITC will undertake, the following practices should be adopted in a particularized, though systematic, manner:

- a. Conceptualize and plan backward, that is, starting with the vision, impact, or structural difference sought and then establish what the necessary conditions to get there are,
- b. Conceive and formulate a clear and testable hypothesis about how the change will occur, which will help define who is responsible for the results and make the results more credible because they were predicted to happen in a certain way,
- c. Maximize the value of participatory processes, as it implies agreement among stakeholders on what defines success and what is needed to achieve it,
- d. Adopt a "living framework" in motion to be improved as the project learns,
- e. Conceive for each project its own "theory" about why what it is doing works,
- f. In terms of **impact indicators**, that are commensurate with the nature of the project, take advantage at the end of the inception phase, of the flexibility (through the change control process) to design/adopt/adjust project-specific performance indicators that are -ideally- contributing to/linked to SDG targets. [impact-level of the project logframe].
- g. Establish a check-point [with PDTF/PQAO] at the end of the inception phase [note: in the ITC project portal, need to make the inception phase period visible to PDTF]. At that point, projects will be invited to populate/update their ToC/logframe impact and outcome-level indicators, baselines, and targets.
- h. Beyond formally and routinely using the ToC methodological approach, it will also be necessary to train staff at HQ and in project teams in the field.

Recommendation 3: Support projects to develop their own Monitoring and Evaluation Plan and customized performance indicators at their inception phase.
(Addressed to the Strategic Planning, Performance, and Governance Section.)

It is recommended to require MSMEs competitiveness projects to include a customized Monitoring and Evaluation Plan as one of the deliverables of their inception phase. Such plans should be reflected in the ITC projects portal results planning module (in the Results tab):

- a. Adopt performance indicators that contribute to achieving the objectives within the seven corporate trade development priorities for MSMEs (see figure 2, "ITC's strategic context" of the Strategic Plan).
- b. Use indicators of competitiveness, trade, exports, income, and well-being of people; project indicators that are RACER (Relevant, Acceptable, Credible, Easy to estimate, Robust). Create robust indicators by using new Corporate reporting templates: [see example [here](#)].
- c. Establish a concordance between project and corporate indicators that, in reinforcing the endogenous approach mentioned above, feed (from the bottom up) and emphasize the development of impact indicators in the logframe.
- d. Use additional indicators in conjunction with "number of persons/beneficiaries" as a performance indicator for all kinds of project deliverables. For example, it is a best practice to use productivity indicators when an activity aims to increase agricultural productivity or sales (corporate indicator C5 is Value (USD) of international business transactions of ITC client MSME), and when a project seeks to boost trade, instead of simply using the "number of people participating in the activity," project managers should be requested to formulate and link, and also report on these (productivity/income) types of indicators either in narrative or also in quantitative, at the impact/SDG target level of their logframe (in Project portal entry, Results tab: Results planning module; and Results monitoring module).
- e. ITC's indicators should be used in a modular way, so that a type of change may be reported for any beneficiary group in any project-specific setting. Project managers should be encouraged to use ITC's new reporting templates, which allow for a high degree of customization of reporting, including any desired combination of the mainstreaming perspectives, sectoral value chains, countries, beneficiary groups and typology of changes. In addition, ITC's project portal should be customized to allow for flexibility in planning and reporting of percentages (e.g., % increase in income), metric (meters of fabric produced; tons of goods sold...), and monetary values (different than "number of"...), rather than cumulating the "number of" values.
- f. In training activities, adopt/design performance indicators compatible with known, specialized, and robust training evaluation models such as the Kirkpatrick methodology or other similarly relevant and recognized models. [Here we can refer to the UN resources for learning on this, like the [Blended learning methodologies for capacity development](#)], where on pg. 25 there are resources including on the mentioned method.[PDTF]
- g. In the project activity design, harmonize the "contractual indicators," those agreed upon with the donor, with the corporate indicators, including at the Impact/SDG level. This is to say, integrate those that are specific and relevant to the interests of MSMEs and to the impact that the project is seeking. These impact-relevant indicators might improve decision-making, improve the performance of both ITC and its projects, facilitate the assignment and monitoring of project responsibilities, improve collaboration with stakeholders, and highlight impact results; consequently, it is advisable to differentiate project management indicators from intervention impact indicators,
- h. Train ITC staff, both at Headquarters and in the field, to select indicators that, in each case, are the most technically sound and relevant according to the Theory of Change of each project.
- i. Articulate the monitoring of performance indicators with continuous internal and external evaluation processes.

Recommendation 4: Support projects to mitigate the burden of multiple reporting frameworks through modular indicators schemes, while preserving their capacity to develop customized performance indicators. *(Addressed to the Strategic Planning, Performance, and Governance Section.)*

In many situations, OPSYS indicators and ITC corporate indicators are very aligned or even the same. Projects should be encouraged to construct/design modular indicators, which can be used both to XB funder (EU) and to ITC. In the case of EU-funded projects, and in order to strengthen the focus of the project on achieving change, it is advisable to:

- a. Develop a crosswalk of ITC corporate indicators against OPSYS indicators.
- b. Integrate in the ITC project portal, an indicator “tagging” for external monitoring purposes (e.g., for OPSYS).
- c. Build capacity of Project Development Taskforce to help design the monitoring plans and frameworks by creating modular indicators for [EU – funded] projects, that respond both to OPSYS and ITC reporting requirements.
- d. Train project managers on use of modular reporting templates.

Finding 5: Project ability to fund initiatives needed to increase the competitiveness of the three value chains was one of the critical factors for its success.

The resources that the project had and made available to the farmers’ organizations -through the MoUs- made possible, among many other things, the needed investments to increase MSMEs competitiveness. These included some of the infrastructure required to obtain Certifications of Quality, in the case of Tahiti Lime, or postharvest infrastructure required by the cocoa or coconut producers’ associations, even to start a new business to process coconut tow, for example.

In addition, the financial resources that the project provided -through GRANTS- was money that farmers would not have had otherwise. This experience highlights the crucial role of accessing to financial resources as a critical factor for agriculture value chains to achieve enhanced competitiveness.

Conclusion 5: Access to investment resources is essential to achieve MSMEs competitiveness.

Access to financing is one of the most severe limitations to the growth and development of MSMEs which are the absolute majority of companies worldwide, whether rural or urban, agricultural, industry, commerce, or services. Grants, as helpful as they might be, often are short-term solutions. A more sustainable alternative is to help MSMEs to gain access to financial institutions and services (much better if specialized in MSMEs), not merely for loans but other services such as payment/collection, savings, letters of credit, insurance, etc.

A widened access for MSMEs to finance is a fundamental part of policies and programs, public, private, or brought by public-private partnerships, for the development of MSMEs, worldwide.

Recommendation 5: Include an improved access to finance for MSMEs as one of the projects expected outcomes.

(Addressed to the Strategic Planning, Performance, and Governance Section.)

Since MSMEs’ inability or difficulties in opening new markets for their products and services often derive from challenges and barriers to accessing the formal financial market, it is recommended that projects aimed at increasing MSMEs competitiveness, include access to finance as one essential component to achieve their objectives in relation to the seven corporate trade development priorities for MSMEs (see figure 2, “ITC’s strategic context” of the Strategic Plan).

To do this, projects should be encouraged to adopt practices such as:

- a. Include in the projects activities or deliverables some results in terms of better MSMEs’ access to financial institutions and services.
- b. Routinely identify, partner, and collaborate with financial market actors. These should be not limited to banks but could include other players such as public policy makers, financial ONGs, credit and savings

- cooperatives, Fintech companies, public institutions devoted to supporting MSMEs, entrepreneurship, Women Economic Empowerment, or exports and, as importantly, providers of financial education and training.
- c. Learn about the financial structure, practices, and needs of the MSMEs sectors / value chains where the project works for/with and use such knowledge as a key input into the design of the project activities.
 - d. Ensure that the project implementation team knowledge and skills in financial planning, sector financial analysis, and financial evaluation of projects, are adequate.
 - e. Ensure that projects report on corporate outcome-level indicators, that can be customized to monitor specifically MSMEs that have improved their performance thanks to new financing/investment.
 - f. Ensure availability [on a periodical basis] of internal training for financial planning and monitoring for project managers. (FM/HR)

Finding 6: Although the project document of ITC-Colombia PUEDE did recognize the role of women in agricultural value chains, neither gender equality nor women's economic empowerment played a role in project design and implementation.

Neither gender equality nor women's economic empowerment played a role in ITC-Colombia PUEDE's design, selected value chains, locations to be supported, or defining its activities, resources, or results. During implementation, the project counted and recorded the number of women who participated in the project's activities. The evaluation found that women did not only participate but even took significant leadership roles in its execution. Nonetheless, such involvement obeyed more to the demographic dynamics of the population, local customs, or cultural considerations, rather than to a purposive, systematic gender mainstreaming effort made by the project.

Conclusion 6: Women Economic Empowerment policies and practices are crucial to promote MSMEs competitiveness.

Counting women participating in the project's activities is not considered *per se* a gender mainstreaming practice. This gap contrasts with the importance that ITC's strategies have assigned to inclusive trade. ITC's Strategic Plan 2022-2025 highlights inclusive trade as one of its five impact areas¹. In the same way, it contrasts with SDG No. 5, which advocates for gender equality and women's economic empowerment. At the same time, the United Nations declares that "MSMEs help reduce poverty levels through job creation and economic growth, are key drivers of employment, decent work and entrepreneurship for women, youth and vulnerable groups. They are the majority of the world's food producers and play a critical role in closing the gender gap by ensuring women's full and effective participation in the economy and society".

Recommendation 6: To operationalize ITC's strategic purposes, ensuring gender equality and Women's Economic Empowerment practices are embedded into its MSMEs projects.
(Addressed to the SheTrades Programme.)

Women's Economic Empowerment practices can be operationalized at every project ITC undertakes as a manner to implement ITC's strategic purpose of inclusive trade. This is particularly important for MSMEs competitiveness projects, which are focused on rural producers, agricultural cooperatives, microenterprises of subsistence, and rural and urban entrepreneurs in the informal economy. This starts with new project searching, their design, the choice of objectives and performance indicators, and continues throughout the submission of proposals for funding, agreements / negotiations with future donors, and strategies, objectives and choice of performance indicators for project implementation.

MSMEs competitiveness projects can play an important role in supporting gender equality and at the same time, increasing Women's Economic Empowerment is crucial to enhance MSME's competitiveness. A gender mainstreaming approach should understand men and women's different participation in domestic,

¹ ITC. Strategic Plan 2022-2025 Building inclusive, sustainable, and prosperous economies. P.37. The other four areas of impact are: a.) resilient and sustainable value chains, ii.) green trade, iii.) e-commerce and iv.) Regional integration and South-South trade.

regional and global value chains, their roles and terms of inclusion, including for example women roles in the informal economy -both rural and urban-, women entrepreneurs, owners of micro, small and medium enterprises, workers, female business managers or executives, as well as women who are leaders in business cooperatives, economic and government sectors, most notably at the local level.

In alignment with recommendation 4 of the recent evaluation of the SheTrades Initiative, it is recommended, specifically for MSMEs competitiveness projects, that gender mainstreaming advice, tools and resources provided by the SheTrades Programme, are incorporated across the project cycle. Potential interventions that can be impactful in MSMEs competitiveness projects should include specific and measurable results in terms of Women's Economic Empowerment, among them:

- a. Engage communities and households to recognize women's contributions and foster women's role in economic and financial decision-making within family, work, and business settings.
- b. Include in projects the provision of training on home budgeting, cash management, supplies purchasing, savings, basic accounting practices, Excel, etc..
- c. Encourage entrepreneurship by providing mentorship, business networking, collaboration opportunities, soft skills training, and notably in the rural sector, the importance and working of cooperatives and associativism in general.
- d. Provide better access to business education and training (marketing, quality standards, taxes, understanding of the business environment (including Value Chains), legal compliance, business leadership, communications skills).
- e. Promote women's legal rights (protection against gender-based violence, work (including domestic) remuneration).
- f. Increase female access to finance (including woman-to-woman lending, guarantee systems, online banking, etc).
- g. Promote gender equality in the workplace (as employees, in family businesses and in cooperatives).
- h. Engage Business Support Organizations and market partners to better understand the needs to women and tailor their services to various categories of women in business.

This evaluation also recommends that these gender mainstreaming tools and resources are extended to project teams in the field to receive relevant training on gender equality, the role of women in MSMEs' competitiveness, and women's economic empowerment.

La evaluación de un vistazo

El propósito de la evaluación es establecer los resultados y el impacto del proyecto en términos de ingresos de los agricultores y aumento de la calidad y productividad de sus cultivos, así como la competitividad de sus productos; identificar las lecciones que deben aprenderse para futuras intervenciones del ITC relacionadas con las cadenas de valor agrícolas, y determinar en qué medida el proyecto incorporó en su implementación elementos de igualdad de género, participación juvenil, protección, mejora del medio ambiente y contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Principales conclusiones

ITC-Colombia PUEDE fue un proyecto:

- Relevante, coherente, eficaz, eficiente, con buenas perspectivas de impacto y semillas para la sostenibilidad. Sin embargo, la incorporación de la perspectiva de género no es uno de sus puntos fuertes.
- Exitoso, con un enfoque en el desarrollo endógeno y alineado con la estrategia del ITC.
- Logró sus objetivos de generación de ingresos, ventas, comercio y exportación.
- Éxito gracias no solo a las herramientas de rendimiento de ITC, sino también a la forma flexible, creativa e ingeniosa en que fueron utilizadas por el equipo a cargo de la implementación.
- Cuyo uso de indicadores y prácticas de monitoreo priorizó los entregables de desempeño sobre el desarrollo inmediato y a largo plazo del proyecto y los resultados de impacto.
- Puede considerarse un modelo de implementación, una rica fuente de aprendizaje y una herramienta para mejorar las prácticas de apoyo y promoción para las MiPyMEs y las cadenas de valor agrícolas, incluso en zonas de conflicto.

Recomendaciones

- Aprender de ITC-Colombia PUEDE, extraer sus mejores prácticas en la implementación de proyectos para apoyar la competitividad de las MiPyMEs, y estandarizarlas como el modus operandi regular del ITC.
 - Mediante la adopción de modelos de desarrollo local/endógeno para las MiPyMEs como parte del diseño, planificación e implementación de proyectos del ITC.
 - Enfatizando la creación y fortalecimiento de las capacidades locales para el diseño, gestión e implementación de proyectos.
 - Haciendo de la generación de ingresos un objetivo principal de los proyectos de competitividad de las MiPyMEs y del trabajo general del ITC en la promoción del comercio.
- Adoptar la Metodología de la Teoría del Cambio como estándar, o al menos como metodología complementaria para la iniciación, planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Dotar a cada proyecto de su propio Plan de Monitoreo y Evaluación, incluyendo indicadores de desempeño particularizados en el impacto deseado en las MiPyMEs.
- Apoyar los proyectos para mitigar la carga de informar a múltiples marcos de informes a través de esquemas de indicadores modulares.
- Incluir la mejora del acceso a la financiación para las MiPyMEs no sólo como una estrategia corporativa general, sino como uno de los resultados esperados de cada proyecto que emprende el ITC.
- Apoyar el empoderamiento económico de las mujeres en las MiPyMEs, no solo a nivel estratégico sino específicamente en cada proyecto implementado por el ITC.

Resumen, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

Este informe presenta los resultados de la evaluación final de **ITC-Colombia PUEDE: Paz y Unidad a través del Desarrollo Productivo y el Comercio** (en adelante ITC-Colombia PUEDE o el proyecto). La evaluación se realizó entre agosto de 2022 y febrero de 2023.

Contexto y antecedentes. Colombia sufre de altos niveles de pobreza que son mucho más altos en el campo. El Departamento de Nariño, en el suroeste de Colombia, no solo es una de las regiones más pobres del país, sino que también lidera la producción de cultivos ilícitos. La presencia de grupos criminales dedicados al narcotráfico agudiza el conflicto armado y el número de víctimas de la violencia. Todo ello, en un contexto de ruptura social, mínima presencia del Estado, bajos niveles de inversión y desarrollo humano, y escasas oportunidades socioeconómicas, especialmente para la población rural.

En 2017, la Unión Europea creó el Fondo Europeo para la Paz en Colombia para apoyar al gobierno nacional en su agenda de posconflicto a nivel local. Una de las iniciativas del Fondo fue encargar al ITC la ejecución de un proyecto para mejorar las oportunidades de ingresos de los agricultores de Nariño mediante la promoción del comercio de productos de tres cadenas de valor agrícolas.

Descripción del proyecto. ITC Colombia PUEDE tuvo como objetivo contribuir a mejorar los ingresos de los pequeños agricultores y sus familias en áreas afectadas por el conflicto armado en Nariño, Colombia. Ejecutado por el ITC, el proyecto tuvo como objetivo fortalecer la productividad, calidad y competitividad de tres cadenas de valor agrícolas: Lima Acida Tahití, Cacao y Coco, a través de actividades de capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento de organizaciones de productores y asociatividad, inversiones en infraestructura y donaciones, principalmente. Junto con las tres cadenas de valor, el alcance del proyecto incluyó una población de 2.000 agricultores y sus familias y 20 asociaciones en los municipios de Leiva, El Rosario, Policarpa y Tumaco. Para ello contó con un presupuesto de aproximadamente USD 3.855.290 y un plazo de ejecución de 45 meses entre 2018 y 2022.

La metodología de evaluación en breve. Los propósitos de la evaluación son i.) identificar los resultados e impacto del proyecto en los ingresos de los agricultores, el desempeño de sus organizaciones y el desarrollo local; ii.) identificar lecciones para futuras intervenciones del ITC en cadenas de valor agrícola. y iii.) determinar en qué medida el proyecto incorporó elementos de igualdad de género, participación juvenil, protección ambiental y contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS. La evaluación respondió a los siguientes criterios: i.) pertinencia, ii.) coherencia, iii.) eficacia, iv.) eficiencia, v.) perspectivas de Impacto, vi.) sostenibilidad, y vii.) Aspectos transversales. La evaluación adoptó un enfoque de métodos mixtos para recopilar información primaria y secundaria, que incluye: i.) revisión de documentos y literatura, ii) entrevistas con informantes clave, iii.) grupos focales o entrevistas grupales, iv.) observación directa. Asimismo, utilizó varios tipos de análisis de la información recabada y presentó un informe intermedio, un proyecto de informe final en varias versiones y el presente informe final.

Resultados, conclusiones y recomendaciones

Hallazgo 1: Un proyecto de desarrollo de MIPYMEs con notable impacto...

El proyecto logró sus objetivos y cumplió sus promesas. Ha contribuido a aumentar los ingresos de los pequeños agricultores. Mejoró la productividad de sus cultivos y la calidad de sus productos, al tiempo que preveía su medio ambiente. Abrió nuevos mercados, algunos locales, otros nacionales e incluso internacionales. Fortaleció significativamente las organizaciones de productores de los sectores de lima de Tahití, cacao y coco en la región de Nariño, su infraestructura comercial y sus capacidades administrativas, técnicas y comerciales.

En un área profundamente afectada por la pobreza y la inseguridad, el proyecto marcó una diferencia evidente en las vidas de cientos de agricultores, sus familias y sus niveles de autoestima. Las actividades del proyecto mejoraron la comunicación, la confianza y las habilidades de relación de los productores con sus compañeros, y el liderazgo en sus comunidades. Ha demostrado que es posible vivir con dignidad en

el marco de la legalidad. Lo que, a su vez, contribuyó a la construcción de la paz. La evaluación opina que la coyuntura de todos estos elementos es un elemento fundamental para la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

En pocas palabras, el proyecto contribuyó a un mayor desarrollo local y al logro de varios ODS a través del comercio. También cumplió con las expectativas de la Unión Europea y los objetivos del Fondo Fiduciario Europeo para la Paz en Colombia, al tiempo que cumplió con la misión del ITC de llevar a los pequeños productores a los mercados.

Conclusión 1: ...cuyo modelo podría ser una valiosa fuente de inspiración y aprendizaje para otros proyectos del ITC destinados al desarrollo de las MIPYMEs.

ITC-Colombia PUEDE ha sido un proyecto altamente relevante, coherente, efectivo y eficiente que dejó bases de impacto y sostenibilidad. Estos resultados sobresalientes se lograron en una región profundamente afectada por la inseguridad, atendió las necesidades de tres áreas geográficas, con diferentes entornos productivos, ambientales e incluso culturales. Este éxito se basa en dos pilares principales, que diferenciaron el proyecto y lo hicieron excepcionalmente exitoso:

Un enfoque endógeno (ver hallazgo 2) por el cual, el equipo de proyecto planificó sus actividades de abajo hacia arriba, desde la lógica de las realidades locales. Favoreció la utilización de recursos locales con valor añadido regional. Privilegió prácticas de consulta de amplio alcance con las partes interesadas y construyó alianzas comerciales al tiempo que fortalecía el liderazgo personal, comunitario y organizacional. Esto fomentó la voluntad y el compromiso de los agricultores con el proyecto y su éxito final.

Un enfoque impulsado por la demanda (véase la conclusión 3) dirigido a mejorar la vida del agricultor a través de la obtención de resultados tangibles en términos de ventas y exportaciones y la materialización de estos en la generación de ingresos para los agricultores

No es de extrañar que el donante del proyecto (la Delegación de la UE en Bogotá) tomara nota y expresara interés en tener una comprensión detallada de la experiencia del proyecto para ver hasta qué punto podría y debería considerarse como un modelo del que otros proyectos, ejecutores o donantes podrían aprender. La Figura 6 de este documento es un intento de la evaluación de representar ITC-Colombia PUEDE como modelo de proyecto.

Hallazgo 2: El proyecto siguió un enfoque endógeno de abajo hacia arriba, profundamente anclado en el territorio de Nariño y en sus realidades socioeconómicas y culturales.

Para lograr estos resultados, el proyecto adoptó un enfoque ascendente. Es decir, un acercamiento del productor a las instituciones, de la granja a los mercados nacionales e internacionales, de la agricultura al emprendimiento, y de la producción a la rentabilidad, e incluso a la sostenibilidad. Al hacerlo, prestó una atención cercana y continua a las realidades cambiantes de los beneficiarios, su nivel de conocimiento, conjunto de habilidades, necesidades, deseos, prioridades y cultura. También estudió su posición estratégica dentro de sus respectivas cadenas de valor, las capacidades de sus organizaciones y los contextos sociales, económicos, institucionales, políticos y ambientales generales de las MIPYME.

El proyecto utilizó las herramientas de intervención estándar del ITC (capacitación, asistencia técnica, consultoría, etc.) y otras opciones novedosas (como DCOET, inversiones en infraestructura, capital inicial y ayuda de emergencia para COVID-19). Los utilizó de manera flexible y adaptativa, según sea conveniente en el camino. Sin embargo, su efectividad deriva más del **CÓMO** que del **QUÉ**. Más desde el enfoque conceptual del proyecto (desarrollo endógeno anclado territorialmente), las maneras del equipo del proyecto, sus habilidades blandas, su paciencia y su sensibilidad cultural, y la estrecha relación que establecieron con los beneficiarios, que por el carácter meramente técnico de dichos mecanismos de intervención.

En términos de gestión del equipo del proyecto, el proyecto se basó en una planificación, coordinación y comunicación continuas, caracterizadas por acciones altamente flexibles, participativas y orientadas a los

resultados, que se desplegaron en respuesta a las necesidades y prioridades de los beneficiarios. Un factor crucial de éxito del proyecto fue que la mayor parte del equipo del proyecto estaba localizado en la región de Nariño y que contrató personal local, que estaba naturalmente comprometido con el futuro y el desarrollo de Nariño y de Colombia.

Conclusión 2: Aprovechar las realidades y capacidades locales es el enfoque adecuado para abordar las necesidades de competitividad de las MIPYMEs a través del comercio, especialmente para las MIPYMEs más desfavorecidas.

El enfoque endógeno permitió que el proyecto lograra el éxito, en plena alineación con la misión del ITC de "apoyar medios de vida sostenibles e inclusivos impulsando la competitividad de las MIPYMEs... y construyendo ecosistemas empresariales de apoyo en los países en desarrollo".

La perspectiva endógena es adaptada para un proyecto de competitividad de las MIPYMEs para comprender mejor y responder a los desafíos de promover la competitividad de las MIPYMEs. No solo para las MIPYMEs formales, urbanas y bien conectadas, sino más particularmente para otros tipos de las mismas, como los productores rurales, las cooperativas agrícolas, las microempresas de subsistencia, los empresarios rurales y urbanos, así como las poblaciones vulnerables, incluyendo mujeres y jóvenes, que navegan rutinariamente en de la economía informal. Los logros del proyecto son consistentes con los mensajes que emergen de la literatura y la práctica del desarrollo local, ya que destacan la participación de los recursos, líderes y sistemas locales como un enfoque poderoso para fomentar la competitividad de las MIPYMEs.

Hallazgo 3: El proyecto siguió un enfoque descendente impulsado por el mercado que fue eficaz para aumentar los ingresos de los agricultores beneficiarios.

Yendo de la mano con el enfoque de abajo hacia arriba territorialmente anclado, el segundo factor crucial de éxito fue el enfoque del proyecto en promover las exportaciones de las tres cadenas de valor o, cuando no fuera práctico o factible, en encontrar nuevos mercados locales o nacionales para ellas, a través de nuevos canales, nuevos aliados comerciales o nuevas oportunidades de negocios. Todo esto, con el propósito principal de generar ingresos a los pequeños agricultores y sus organizaciones que participan en el proyecto.

Por un lado, el proyecto hizo de la demanda del mercado y de la comercialización el motor para definir e implementar las actividades a realizar a nivel de oferta. Se centró en encontrar oportunidades comerciales, en colaborar con aliados comerciales para materializar tales oportunidades. Priorizó el lado de la demanda de su apoyo, es decir, encontrar mercados mayores o mejores, realizando estudios de mercado y realizando alianzas comerciales. Por otro lado, fue su enfoque territorial, que se basó en la identificación continua de las realidades, necesidades y expectativas específicas a nivel local, lo que le permitió definir la naturaleza precisa de las actividades del proyecto que se llevaron a cabo en consecuencia, y orientarlas hacia su objetivo más crítico: la generación de ingresos para los pequeños agricultores y sus organizaciones.

ENFOCARSE EN LA GENTE

Hablando de las personas del equipo de implementación del proyecto, los agricultores decían cosas como:

"Mire es que ellos primero se esforzaron en conocernos, nuestros predios, nuestros árboles, nuestras casas, familias y diagnosticaron nuestras asociaciones."

"Ellos no solo saben los nombres de nuestros perros, sino que los nuestros son amigos de los de ellos, ellos son amigos, son como familia para nosotros. Cuántas veces hemos tenido necesidad de ir al pueblo a comprar algo, y en cambio de tener que gastar plata y tiempo para hacerlo, ellos se han ofrecido a traernos las cosas en sus motos".

"Más que eso, ellos conocen nuestras necesidades, limitaciones y aspiraciones y las de nuestras asociaciones, pero no nos imponen su ayuda, sino que más bien nos escuchan, nos empujan a que nos expresemos, a que defendamos nuestros intereses, a negociar"

"Si usted nos pregunta cuál fue éxito de Colombia PUEDE, le diremos que, definitivamente, su gente. ¡Qué pena que se nos van!"

Como resultado, y a pesar de algunas deficiencias en el sistema de M&E del proyecto (ver hallazgo 4), logró un aumento considerable en los ingresos de los agricultores (+ 247% del ingreso mensual promedio en USD). Esto permitió que los ingresos de los agricultores aumentaran de aproximadamente la mitad del salario mínimo mensual colombiano al comienzo del proyecto, a una vez y media al final del mismo. Este logro es el resultado directo de la comercialización nacional e internacional de los tres productos de enfoque y se ha basado en el aumento de los precios de venta y los volúmenes de producción y comercialización, claramente atribuibles al proyecto.

Conclusión 3: Un enfoque impulsado por el mercado es el factor clave para mejorar la competitividad de las MIPYMEs, como se identifica en la literatura y la evaluación.

La literatura indica que los proyectos generalmente priorizan el lado de la oferta de su asistencia (por ejemplo, brindar capacitación o asistencia técnica) e identifican oportunidades de mercado, establecen conexiones e implementan actividades de facilitación.

Sin embargo, la mayoría de ellos no materializan las ventas reales que conducen a la generación de ingresos. En términos de resultados concretos, muchos proyectos consideran las ventas y la generación de ingresos como una ocurrencia tardía, un resultado algo incierto, que está más allá de su control directo, en lugar de un objetivo explícito del proyecto, que constituye su fuerza motriz. Esto es de alguna manera paradójico, ya que el marketing y las ventas son precisamente las áreas donde las MIPYMEs suelen ser las más débiles, y donde su demanda explícita de apoyo es la más alta.

Este proyecto es un ejemplo de las buenas prácticas identificadas en la literatura: que sin un aumento en las ventas de las MIPYMEs no puede haber un aumento en los ingresos de las MIPYMEs. También ejemplifica el mandato del ITC, ya que el apoyo a la competitividad de las MIPYMEs, esencialmente, es una cuestión de comercio.

Recomendación 1: Poner en marcha un proceso de aprendizaje institucional para analizar modelos endógenos impulsados por el mercado en apoyo de la competitividad de las MIPYMEs, con miras a incorporar las prioridades identificadas y las mejores prácticas en el ITC.
(Dirigido al Comité de Alta Dirección.)

La implementación ejemplar de ITC-Colombia PUEDE exige que el ITC aproveche una oportunidad valiosa para aprender de un proyecto exitoso. Del proceso de aprendizaje institucional propuesto, se recomienda que el ITC obtenga lecciones valiosas sobre cuestiones cruciales: organización de proyectos, administración de proyectos, relación de los proyectos con los beneficiarios y sus organizaciones, creación de alianzas operativas y comerciales para proyectos, y gestión de proyectos en condiciones sociopolíticas críticas.

ITC-Colombia PUEDE brinda una valiosa oportunidad para llevar a cabo este ejercicio de benchmarking. A través de él, las decisiones, actitudes, prácticas, herramientas y otros factores que hicieron que el proyecto tuviera éxito deben ser destacados, analizados y comparados con los de otros proyectos, corrientes o pasados similares del ITC. Además, el benchmarking podría ayudar a proyectos futuros, particularmente en regiones afectadas por conflictos o vulnerables y para los tipos más desfavorecidos de MIPYMEs.

Por lo tanto, se recomienda que el ITC analice los elementos críticos del desempeño exitoso de ITC-Colombia PUEDE, su singularidad, posibles formas de generalización y escalabilidad. Sobre la base de este análisis, el ITC podría sistematizar el aprendizaje, la transferencia de conocimientos internamente y, lo que es más importante, identificar mejor cómo la Sede puede mejorar su apoyo a este tipo de iniciativas.

Específicamente, se recomienda que el Laboratorio de Innovación, con el apoyo programático de la Unidad de Evaluación Independiente, organice un proceso de diálogo en la Sede, donde el equipo de ITC-Colombia PUEDE, y otros colegas del ITC en el campo, presenten y compartan con colegas de la Sede, su experiencia en la implementación de modelos endógenos impulsados por el mercado para el apoyo a

la competitividad de las MIPYMEs, como parte del diseño de los proyectos del ITC, su planificación, implementación y evaluación.

El objetivo de este diálogo será analizar y discutir con los colegas de la Sede central, modelos endógenos exitosos impulsados por el mercado para el apoyo de las MIPYMEs, incluida la formación de equipos en el campo, mejoras en las prácticas de M&E (recomendaciones 3 y 4) y, de manera más general, cómo la Sede puede mejorar su apoyo a estas iniciativas.

Los siguientes elementos críticos de éxito identificados por esta evaluación se discutirán en dicho proceso:

- Capacidades del equipo del proyecto para llevar a cabo análisis de situación que sean exhaustivos y enfocados localmente. En las etapas de inicio, planificación e implementación del proyecto, que abarquen las condiciones humanas, técnicas, empresariales, organizativas, financieras y, lo que es más importante, las condiciones comerciales, y las fortalezas, debilidades y oportunidades de las MIPYME objetivo.
- La utilización por parte del equipo de proyecto de estos análisis para identificar oportunidades de negocio que generen ingresos.
- La utilización por parte del equipo de proyecto de enfoques participativos en los que los beneficiarios (con especial énfasis en las mujeres) sean verdaderos responsables de la toma de decisiones y tengan voz en la definición de las prioridades de los proyectos, el alcance de las actividades, la asignación de recursos y los resultados previstos a corto plazo.
- La habilitación del equipo de proyecto para encontrar, contratar, trabajar, y capacitar a personas locales que estén técnica y personalmente calificadas e intencionalmente capacitadas para unirse al equipo de implementación del proyecto.
- La adaptación continua del proyecto de su estructura organizativa y procesos de trabajo (incluidos los que son puramente administrativos) para promover un papel significativo del equipo local del proyecto, sus capacidades de toma de decisiones, incluida la asignación de recursos en respuesta a las circunstancias sobre el terreno.
- El enfoque del proyecto en la generación de ingresos para impulsar prácticas y metodologías para el diseño, el alcance, la planificación, la financiación, la presupuestación, la dotación de personal, el monitoreo y la evaluación del proyecto que rutinariamente conduzcan al proyecto a cumplir con la misión del ITC.

Como resultado de este proceso de diálogo, se recomienda que se pida a los organizadores y participantes que identifiquen e informen sobre las condiciones y prioridades identificadas para implementar enfoques endógenos impulsados por el mercado para el desarrollo de las MIPYMEs. Presentarán el conjunto de prioridades y buenas prácticas al Comité de Alta Dirección para su aprobación y su posterior inclusión en un plan de acción para su implementación a una escala corporativa más amplia.

Hallazgo 4: El seguimiento de los resultados del proyecto y su sistema de presentación de informes sólo le permitieron informar parcialmente sobre sus resultados e impacto.

El proyecto utilizó el Modelo del Marco Lógico como metodología de diseño y monitoreo del proyecto, según lo propuesto y acordado con el donante. Esta es una práctica común en los proyectos del ITC. Sin embargo, el mero uso del Modelo de Marco Lógico conlleva el riesgo de no contar toda la historia de la implementación del proyecto, su dinámica y sus resultados.

El proyecto se centró en cumplir las prácticas de supervisión institucional del ITC en Ginebra. Hizo hincapié en el seguimiento de los indicadores del Marco Lógico ("indicadores contractuales"). Desde el punto de vista del seguimiento, el proyecto no informó formalmente sobre algunos indicadores clave relacionados con sus principales objetivos. Aunque tuvo la diligencia de capturar y registrar indicadores clave de resultados/impacto, no incluidos en su modelo lógico (como "indicadores no contractuales"), su sistema de monitoreo prestó más atención, a través del canal habitual de presentación de informes del portal de proyectos del ITC, al desempeño / cumplimiento del proyecto que a su impacto en los agricultores y sus organizaciones.

En la descripción de sus informes anuales a la Unión Europea y en algunos informes internos del ITC, el proyecto describe sus logros en términos de aumentos en las ventas (tanto en valor como en toneladas) y en los precios de los productos como elementos que pueden ayudar a explicar el aumento de la renta de los agricultores (definido como el indicador de impacto dentro del marco lógico). Al mismo tiempo, el proyecto ha sido eficiente en cuanto a su plan de visibilidad y comunicación (a través de múltiples noticias, videos, publicaciones en redes, newsletters, etc.), en los que los logros del proyecto se comunicaron a través de diferentes medios.

En resumen, la limitación de los indicadores del marco lógico del proyecto durante el ciclo de vida del proyecto contribuyó a subestimar sus resultados e impacto, lo que dio lugar a un aparente "proyecto modesto". Este contraste resalta la necesidad y demuestra la viabilidad de utilizar y reportar, además de los indicadores de cumplimiento, otros que reflejen más fielmente la efectividad del proyecto para contribuir a aumentar la competitividad comercial de las MIPYMEs.

Conclusión 4: Ir más allá del modelo del Marco Lógico, con un enfoque de Teoría del Cambio e indicadores personalizados para el monitoreo y evaluación de proyectos, ayuda a los proyectos a planificar y medir su impacto socioeconómico en las MIPYMEs beneficiarias.

Durante años, los proyectos de cooperación internacional han utilizado el Modelo de Marco Lógico como herramienta para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo. Dicho modelo tiene ventajas porque visualiza los proyectos como una secuencia de pasos desde los insumos hasta el impacto, con relaciones causales que los conectan. Es un modelo generalmente acompañado de indicadores de proceso, enfatizando las actividades y productos (también llamados "entregables") del proyecto como actividad. El Modelo de Marco Lógico, sin embargo, tiene la desventaja de que tiende a perder de vista los resultados de desarrollo o el impacto en la población objetivo. En contraste, otras metodologías, como la llamada "Teoría del Cambio", se enfoca más en la diferencia que se espera el proyecto debe hacer y enfatiza más el impacto que la gestión del proyecto.

En pocas palabras, la misión del ITC se materializa mediante la ejecución satisfactoria de sus proyectos, más que mediante el cumplimiento de sus indicadores de rendimiento institucional. Por lo tanto, es la naturaleza de los proyectos la que debe dictar el tipo de indicadores de impacto que se utilizarán en cada proyecto, como una herramienta tanto para el diseño y monitoreo de las actividades del proyecto, como para el aprendizaje.

La experiencia de ITC-Colombia PUEDE demuestra la viabilidad y relevancia de adoptar resultados e indicadores de impacto personalizados, que dependen de la naturaleza del proyecto, sus actividades, sus objetivos, sus partes interesadas y del tipo de impacto esperado. Esto es, "de abajo hacia arriba" y del proyecto a los sistemas corporativos del ITC.

Sin embargo, al considerar diferentes sistemas de presentación de informes, es importante tener en cuenta la carga que los proyectos tienen para informar a múltiples marcos complejos de presentación de informes. Por ejemplo, muchos proyectos del ITC deben encontrar indicadores que se adapten al mismo tiempo, a 1) los indicadores corporativos del ITC, 2) los indicadores OPSYS (para los financiados por la UE) y 3) las complejas realidades de cada país, cada cadena productiva y cada PYME.

Recomendación 2: Apoyar a los proyectos para adoptar una metodología de la Teoría del Cambio en la etapa inicial del proyecto.

(Dirigido a la Sección de Planificación Estratégica, Desempeño y Gobernanza)

Dado que la metodología de la Teoría del Cambio-TdC implica comprender cómo y por qué un proceso de cambio complejo puede tener éxito en determinadas circunstancias, independientemente de lo que un donante o un proyecto haga o deje de hacer, se recomienda adoptar el enfoque de TdC, como una herramienta para el diseño, planificación, gestión, monitoreo y evaluación de proyectos, ya que esto fortalecería aún más la ventaja comparativa del ITC como agente de cambio para las MIPYMEs.

En consecuencia, después de haber definido el Marco Lógico, en cada proyecto de competitividad de las MIPYME que emprenderá el ITC, se deben adoptar las siguientes prácticas de manera particularizada, aunque a la vez sistemática:

- a. Conceptualizar y planificar hacia atrás, es decir, a partir de la visión, impacto o diferencia estructural buscada y luego establecer cuáles son las condiciones necesarias para llegar allí,
- b. Concebir y formular una hipótesis clara y comprobable sobre cómo ocurrirá el cambio, lo que ayudará a definir quién es responsable de los resultados y hacer que los resultados sean más creíbles porque se predijo que ocurrirían de cierta manera.
- c. Maximizar el valor de los procesos participativos, ya que implica un acuerdo entre las partes interesadas sobre lo que define el éxito y lo que se necesita para lograrlo.
- d. Adoptar un "marco vivo" en movimiento para mejorar a medida que el proyecto aprende,
- e. Concebir para cada proyecto su propia "teoría" sobre por qué funciona lo que está haciendo,
- f. Adoptar indicadores de desempeño relevantes que sean medibles y acordes con la naturaleza del proyecto.
- g. Además, la TdC es una base sólida para el seguimiento y la evaluación; en última instancia, es un proceso, pero también un producto del proyecto.
- h. Más allá de utilizar formal y rutinariamente el enfoque metodológico de TdC, también será necesario capacitar al personal en la Sede y en los equipos de proyecto sobre el terreno.

Recomendación 3: Apoyar proyectos para desarrollar su propio Plan de Monitoreo y Evaluación e indicadores de desempeño personalizados en su fase inicial.

(Dirigido a la Sección de Planificación Estratégica, Desempeño y Gobernanza.)

Se recomienda exigir a los proyectos de competitividad de las MIPYMEs que incluyan un Plan de Monitoreo y Evaluación personalizado como uno de los entregables de su fase inicial. Dichos planes deberían reflejarse en el módulo de planificación de resultados del portal de proyectos del ITC (en la pestaña Resultados):

- a. Adoptar indicadores de desempeño que contribuyan al logro de los objetivos dentro de las siete prioridades de desarrollo del comercio corporativo para las MIPYMEs (véase la figura 2, "Contexto estratégico del ITC" del Plan Estratégico).
- b. Utilizar indicadores de competitividad, comercio, exportaciones, ingresos y bienestar de las personas; indicadores de proyectos que sean "RACER" (Relevant, Acceptable, Credible, Easy to estimate, Robust). Crear indicadores robustos mediante el uso de nuevas plantillas de informes corporativos: [ver ejemplo [aquí](#)].
- c. Establecer una concordancia entre los indicadores del proyecto y los corporativos que, al reforzar el enfoque endógeno mencionado anteriormente, alimenten (de abajo hacia arriba) el énfasis en los indicadores del proyecto sobre los corporativos.
- d. Utilizar indicadores adicionales junto con "número de personas/beneficiarios" como indicador de rendimiento para todo tipo de entregables del proyecto. Por ejemplo, es una buena práctica utilizar indicadores de productividad cuando una actividad tiene como objetivo aumentar la productividad agrícola o las ventas (indicador corporativo C5 es el valor (USD) de las transacciones comerciales internacionales del cliente de las MIPYMEs del ITC), y cuando un proyecto busca impulsar el comercio, en lugar de simplemente utilizar el "número de personas que participan en la actividad". Se debe pedir a los gerentes de proyectos que formulen y vinculen, y también informen sobre estos tipos de indicadores (productividad / ingresos), ya sea en narrativa o también en cuantitativos, a nivel de impacto / meta de los ODS de su marco lógico (en la entrada del portal del proyecto, pestaña Resultados: módulo de planificación de resultados; y módulo de monitoreo de resultados).
- e. Los indicadores del ITC deben utilizarse de manera modular, de modo que se pueda informar de un tipo de cambio para cualquier grupo beneficiario en cualquier entorno específico del proyecto. Debería alentarse a los gerentes de proyectos a utilizar las nuevas plantillas de presentación de informes del ITC, que permiten un alto grado de adaptación de la presentación de informes, incluida cualquier combinación deseada de las perspectivas de integración, las cadenas de valor sectoriales, los países, los grupos beneficiarios y la tipología de cambios. Además, el portal de proyectos del ITC debería adaptarse para permitir flexibilidad en la planificación y presentación de informes de porcentajes (por ejemplo, % de aumento en los ingresos), métricos (metros de tela producida; toneladas de bienes

- vendidos...) y valores monetarios (diferentes de "número de..."), en lugar de acumular el "número de" valores.
- f. En las actividades de capacitación, adoptar / diseñar indicadores de desempeño compatibles con modelos de evaluación de capacitación conocidos, especializados y sólidos, como la metodología Kirkpatrick u otros modelos igualmente relevantes y reconocidos. [Aquí podemos referirnos a los recursos de la ONU para aprender sobre esto, como las [metodologías de aprendizaje combinado para el desarrollo de capacidades](#)], donde en la página 25 hay recursos que incluyen el método mencionado. [PDF]
 - g. En el diseño de las actividades del proyecto, armonizar los "indicadores contractuales", los acordados con el donante, con los indicadores corporativos, incluso a nivel de Impacto/ODS. Es decir, integrar aquellos que sean específicos y relevantes para los intereses de las MIPYME y para el impacto que busca el proyecto. Estos indicadores de impacto podrían mejorar la toma de decisiones, mejorar el desempeño tanto del ITC como de sus proyectos, facilitar la asignación y el seguimiento de las responsabilidades del proyecto, mejorar la colaboración con las partes interesadas y resaltar los resultados del impacto; en consecuencia, es recomendable diferenciar los indicadores de gestión de proyectos de los indicadores de impacto de las intervenciones.
 - h. Capacitar al personal del ITC, tanto en la Sede como sobre el terreno, para seleccionar los indicadores que, en cada caso, sean los más sólidos técnicamente y pertinentes de acuerdo con la Teoría del Cambio de cada proyecto.
 - i. Articular el monitoreo de indicadores de desempeño con procesos continuos de evaluación interna y externa.

Recomendación 4: Apoyar proyectos para mitigar la carga de la presentación de informes a múltiples marcos de presentación de informes, mediante sistemas modulares de indicadores, preservando al mismo tiempo su capacidad para elaborar indicadores de rendimiento adaptados a sus necesidades. *(Dirigido a la Sección de Planificación Estratégica, Desempeño y Gobernanza.)*

En muchas situaciones, los indicadores OPSYS y los indicadores corporativos del ITC están muy alineados o incluso son los mismos. Debería alentarse a los proyectos a construir/diseñar indicadores modulares, que puedan utilizarse tanto para el financiador de recursos extrapresupuestarios (UE) como para el ITC. En el caso de los proyectos financiados por la UE, y con el fin de reforzar el enfoque del proyecto en la consecución del cambio, es aconsejable:

- a. Desarrollar un cruce de indicadores institucionales del ITC con indicadores OPSYS.
- b. Integrar en el portal de los proyectos del ITC, un indicador de "etiquetado" con fines de monitoreo externo (por ejemplo, para OPSYS).
- c. Desarrollar la capacidad del Grupo de Trabajo de Desarrollo de Proyectos para ayudar a diseñar los planes y marcos de seguimiento mediante la creación de indicadores modulares para proyectos [financiados por la UE], que respondan tanto a los requisitos de presentación de informes de OPSYS como de ITC.
- d. Capacitar a los gerentes de proyecto en el uso de plantillas de informes modulares.

Hallazgo 5: La capacidad del proyecto de financiar iniciativas necesarias para aumentar la competitividad de las tres cadenas de valor fue uno de los factores críticos para su éxito.

Los recursos que puso a disposición de las organizaciones de agricultores a través de los MoUs, posibilitaron, entre muchas otras cosas, inversiones necesarias, como parte de la infraestructura requerida para obtener Certificaciones de Calidad, en el caso de la Lima Tahití, o infraestructura poscosecha requeridas por las asociaciones de productores de cacao o coco, incluso para iniciar un nuevo negocio para procesar estopa de coco por ejemplo.

Además, los recursos financieros que el proyecto proporcionó -a través de GRANTS- fueron dinero que los agricultores no habrían tenido de otra manera. Esta experiencia pone de relieve el papel crucial del acceso a los recursos financieros como un factor crítico para que las cadenas de valor agrícolas logren una mayor competitividad.

Conclusión 5: El acceso a los recursos de inversión es esencial para lograr la competitividad de las MIPYMEs.

El acceso al financiamiento es una de las limitaciones más severas para el crecimiento y desarrollo de las MIPYME, que son la mayoría absoluta de las empresas en todo el mundo, ya sean rurales o urbanas, agrícolas, industriales, comerciales o de servicios. Las subvenciones, por útiles que sean, a menudo son soluciones a corto plazo. Una alternativa más sostenible es ayudar a las MIPYMEs a acceder a instituciones y servicios financieros (mucho mejor si están especializadas en MIPYMEs), no solo para préstamos sino también para otros servicios como pago/cobranza, ahorros, cartas de crédito, seguros, etc.

Un acceso más amplio de las MIPYMEs a la financiación es una parte fundamental de las políticas y programas, públicos, privados o aportados por asociaciones público-privadas, para el desarrollo de las MIPYME, en todo el mundo.

Recomendación 5: Incluir un mejor acceso al financiamiento para las MIPYMEs como uno de los resultados esperados del proyecto.

(Dirigido a la Sección de Planificación Estratégica, Desempeño y Gobernanza.)

Dado que la incapacidad o las dificultades de las MIPYMEs para abrir nuevos mercados para sus productos y servicios a menudo derivan de desafíos y barreras para acceder al mercado financiero formal, se recomienda que los proyectos destinados a aumentar la competitividad de las MIPYMEs, incluyan el acceso al financiamiento como un componente esencial para lograr sus objetivos en relación con las siete prioridades de desarrollo del comercio empresarial para las MIPYMEs (véase el gráfico 2, "Contexto estratégico del CCI" del Plan Estratégico).

Para ello, se debe alentar a los proyectos a adoptar prácticas tales como:

- a. Incluir en las actividades o entregables de cada proyecto algunos resultados en términos de un mejor acceso de las MIPYMEs a las instituciones y servicios financieros.
- b. Identificar, asociarse y colaborar rutinariamente con los actores del mercado financiero. Estos no deberían limitarse a los bancos, sino que podrían incluir a otros actores, como los responsables de las políticas públicas, las ONG financieras, las cooperativas de crédito y ahorro, las empresas Fintech, las instituciones públicas dedicadas a apoyar a las MIPYMEs, el espíritu empresarial, el empoderamiento económico de las mujeres o las exportaciones y, lo que es más importante, los proveedores de educación y capacitación financiera.
- c. Aprender continuamente sobre la estructura financiera, las prácticas y las necesidades de los diferentes sectores de las MIPYMEs o, en este caso, las cadenas de valor con las que trabajan los proyectos de ITC y utilizar dicho conocimiento como un insumo clave en el diseño de cada proyecto que emprende.
- d. Asegurar que el conocimiento y las habilidades del equipo de implementación del proyecto en planificación financiera, análisis financiero sectorial y evaluación financiera de proyectos sean adecuados.
- e. Asegurar que los proyectos informen sobre indicadores corporativos a nivel de resultados, que puedan personalizarse para monitorear específicamente a las MIPYMEs que han mejorado su desempeño gracias a nuevos financiamientos/inversiones.
- f. Asegurar la disponibilidad [periódica] de capacitación interna para la planificación financiera y el monitoreo de los gerentes de proyectos. (FM/HR)

Hallazgo 6: Aunque el documento del proyecto ITC-Colombia PUEDE reconoció el papel de las mujeres en las cadenas de valor agrícolas, ni la igualdad de género ni el empoderamiento económico de las mujeres desempeñaron un papel en el diseño y la implementación del proyecto.

Ni la igualdad de género ni el empoderamiento económico de las mujeres jugaron un papel en el diseño de ITC-Colombia PUEDE, las cadenas de valor seleccionadas, los lugares a apoyar o la definición de sus actividades, recursos o resultados. Durante la ejecución, el proyecto contó y registró el número de mujeres que participaron en las actividades del proyecto. La evaluación encontró que las mujeres no sólo participaron, sino que incluso asumieron importantes roles de liderazgo en su ejecución. Sin embargo, esa

participación obedeció más a la dinámica demográfica de la población, las costumbres locales o las consideraciones culturales, que a un esfuerzo intencional y sistemático de incorporación de la perspectiva de género realizado por el proyecto.

Conclusión 6: Las políticas y prácticas de Empoderamiento Económico de las Mujeres son cruciales para promover la competitividad de las MIPYMES.

El recuento de las mujeres que participan en las actividades del proyecto no se considera per se una práctica de incorporación de la perspectiva de género. Esta brecha contrasta con la importancia que las estrategias del ITC han asignado al comercio inclusivo. El Plan Estratégico 2022-2025 del ITC destaca el comercio inclusivo como una de sus cinco áreas de impacto². Del mismo modo, contrasta con el ODS n° 5, que aboga por la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres. Al mismo tiempo, las Naciones Unidas declaran que "las MIPYMES ayudan a reducir los niveles de pobreza a través de la creación de empleo y el crecimiento económico, son motores clave del empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial para las mujeres, los jóvenes y los grupos vulnerables. Son la mayoría de los productores de alimentos del mundo y desempeñan un papel fundamental en el cierre de la brecha de género al garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres en la economía y la sociedad".

Recomendación 6: Poner en práctica los propósitos estratégicos del ITC, garantizando que las prácticas de igualdad de género y empoderamiento económico de las mujeres estén integradas en sus proyectos de MIPYMES.

(Dirigido al programa SheTrades.)

Las prácticas de empoderamiento económico de las mujeres pueden ponerse en práctica en cada proyecto que el ITC emprenda como una manera de implementar el propósito estratégico del ITC de comercio inclusivo. Esto es particularmente importante para los proyectos de competitividad de las MIPYMES, que se centran en productores rurales, cooperativas agrícolas, microempresas de subsistencia y empresarios rurales y urbanos de la economía informal. Esto comienza con la búsqueda de nuevos proyectos, su diseño, la elección de objetivos e indicadores de desempeño, y continúa a lo largo de la presentación de propuestas de financiamiento, acuerdos / negociaciones con futuros donantes y estrategias, objetivos y selección de indicadores de desempeño para la implementación del proyecto.

Los proyectos de competitividad de las MIPYMES pueden desempeñar un papel importante en el apoyo a la igualdad de género y, al mismo tiempo, el aumento del empoderamiento económico de las mujeres es crucial para mejorar la competitividad de las MIPYMES. Un enfoque de incorporación de la perspectiva de género debe comprender la diferente participación de hombres y mujeres en las cadenas de valor nacionales, regionales y globales, sus roles y condiciones de inclusión, incluidos, por ejemplo, los roles de las mujeres en la economía informal -tanto rural como urbana-, mujeres empresarias, propietarias de micro, pequeñas y medianas empresas, trabajadoras, mujeres gerentes o ejecutivas de empresas, así como mujeres líderes en cooperativas empresariales, sectores económicos y gubernamentales, especialmente a nivel local.

En consonancia con la recomendación 4 de la evaluación reciente de la Iniciativa SheTrades, se recomienda, específicamente para los proyectos de competitividad de las MIPYMES, que se incorporen en todo el ciclo del proyecto los consejos, las herramientas y los recursos para la incorporación de la perspectiva de género proporcionados por el Programa SheTrades. Las intervenciones potenciales que pueden tener impacto en los proyectos de competitividad de las MIPYMES deben incluir resultados específicos y medibles en términos de Empoderamiento Económico de las Mujeres, entre ellos:

- a. Involucrar a las comunidades y los hogares para que reconozcan las contribuciones de las mujeres y fomenten el papel de las mujeres en la toma de decisiones económicas y financieras dentro de la familia, el trabajo y los entornos comerciales.

² ITC. Plan Estratégico 2022-2025 Construir economías inclusivas, sostenibles y prósperas. P.37. Las otras cuatro áreas de impacto son: a.) cadenas de valor resilientes y sostenibles, ii.) Comercio verde, iii.) comercio electrónico y iv.) Integración regional y comercio Sur-Sur.

- b. Incluir la provisión de capacitación sobre presupuestos domésticos, administración de efectivo, compra de suministros, ahorros, prácticas contables básicas, Excel, etc.
- c. Fomentar el espíritu empresarial proporcionando tutoría, creación de redes empresariales, oportunidades de colaboración, capacitación en habilidades blandas y, en particular, en el sector rural, la importancia y el funcionamiento de las cooperativas y el asociativismo en general.
- d. Brindar un mejor acceso a la educación y capacitación empresarial (mercadeo, estándares de calidad, impuestos, comprensión del entorno empresarial (incluidas las cadenas de valor), cumplimiento legal, liderazgo empresarial, habilidades de comunicación).
- e. Promover los derechos legales de las mujeres (protección contra la violencia de género, remuneración laboral (incluida la doméstica)).
- f. Aumentar el acceso de las mujeres a la financiación (incluidos los préstamos de mujer a mujer, los sistemas de garantía, la banca en línea, etc.).
- g. Promover la igualdad de género en el lugar de trabajo (como empleados, en empresas familiares y en cooperativas).
- h. Involucrar a organizaciones de apoyo empresarial y socios de mercado para comprender mejor las necesidades de las mujeres y adaptar sus servicios a diversas categorías de mujeres en los negocios.

Esta evaluación también recomienda que estas herramientas y recursos de incorporación de la perspectiva de género se extiendan a los equipos de proyectos en el terreno para recibir capacitación relevante sobre la igualdad de género, el papel de las mujeres en la competitividad de las MIPYMEs y el empoderamiento económico de las mujeres.

1. Presentación

1. Este informe presenta los resultados de la evaluación final del proyecto [ITC-Colombia PUEDE: Paz y Unidad a través del Desarrollo Productivo y el Comercio](#) (En adelante ITC-Colombia PUEDE o el proyecto. La Unidad de Evaluación Independiente del ITC contrató al evaluador independiente Luis Alejandro Bernal, MPP, PMP, para efectuar la evaluación entre agosto de 2022 y febrero de 2023.

2. El Proyecto ITC-Colombia PUEDE: Contexto y descripción

2. En seguida se describe el proyecto esencialmente como fue diseñado. Cuando es necesario, sin embargo, se anotan algunos cambios importantes que tuvo su implementación. El análisis del desempeño del proyecto bajo los varios criterios de evaluación se incluye más adelante en sus correspondientes secciones.

2.1. Contexto y antecedentes

3. Esta sección presenta una breve caracterización de las condiciones socioeconómicas del departamento de Nariño y de las áreas rurales en las que el proyecto “[ITC-Colombia PUEDE: Paz y Unidad a través del Desarrollo Productivo y el Comercio](#)”, se enfocó, las cuales no solo justificaron el proyecto, sino que determinaron su conceptualización, diseño e implementación.
4. En Colombia, la pobreza multidimensional rural fue calculada en 37.6% en 2016, en 2018 la pobreza extrema rural era 3 veces mayor que la urbana, siendo una de las principales causas del conflicto armado. Según la Unidad de Víctimas de Colombia, al fin de 2016 Nariño reportó 386.587 (22% de la población) víctimas del conflicto armado, siendo considerada alta o muy alta en varios municipios de Nariño. La presencia de grupos criminales dedicados a la producción y el tráfico de drogas exacerba esta situación. Nariño lidera la producción total de cultivos ilícitos en todo el país.
5. Las oportunidades económicas en áreas rurales de Nariño son muy limitadas, en parte debido a la ruptura social derivada del conflicto armado, y por la creciente debilidad estructural y mínima inversión pública y privada, que conducen a un bajo desarrollo humano y escasas oportunidades de movilidad social, desigualdad de género en actividades productivas y en acceso a recursos, una débil institucionalidad y una presencia gubernamental limitada. En 2018, el 75% de la población activa en las áreas rurales del proyecto tenía un ingreso mensual menor que el promedio del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV), y quienes trabajan en agricultura logran tan solo un 61% de SMMLV (DANE 2015).
6. Los ingresos de los agricultores en las áreas seleccionadas por ITC-Colombia PUEDE son bajos a causa de las dificultades para la comercialización tales como: i.) Calidad insuficiente y bajos niveles de cumplimiento de estándares de producción y calidad, ii.) Inhabilidad de los productores para organizar y formar alianzas y/o enfrentar la posición dominante de los compradores. iii.) Falta de conexiones con los mercados y desconocimiento de su estructura, demanda y requerimientos.
7. Aunque en Nariño muchos productores han sido beneficiados por proyectos de asistencia técnica, una deficiencia común ha sido la falta de atención al desarrollo y materialización de opciones de acceso a los mercados a través de canales de comercialización adecuados; así como de capacitación, asesoría y de asistencia específica para enseñarles a conocer los mercados, sus exigencias, volúmenes, comportamiento, precios y condiciones de acceso.
8. En 2017 la UE creó el “Fondo Fiduciario de la Unión Europea para Colombia” más conocido como Fondo Europeo para la Paz en Colombia³, para apoyar al gobierno colombiano en su agenda para el postconflicto a nivel local. La primera prioridad de este fondo es apoyar “una política agrícola integral y estimular la

³ <https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/>

actividad económica y la productividad en las áreas rurales”. Por su parte, el Centro de Comercio Internacional- ITC, una agencia común de la Organización de las Naciones Unidas y de la Organización Mundial de Comercio, tiene habilidades y experiencia global en el desarrollo de capacidades productivas y soluciones orientadas al mercado. El ITC se dedica a apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) para que accedan al comercio.

9. El Fondo Europeo para la paz contempló 6 “pilares estratégicos”. Colombia PUEDE se orientó a contribuir con los siguientes pilares: i) Productividad sostenible e incluyente; ii) Reincorporación de exintegrantes de las FARC-EP a la vida civil en lo económico y lo social. De igual manera, el proyecto contribuyó al logro de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): 1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades y 17. Alianzas para los objetivos de desarrollo.

2.2. Descripción del Proyecto ITC-Colombia PUEDE

2.2.1 Objetivos y Metas

10. Los objetivos, general y específicos, del proyecto ITC-Colombia PUEDE se presentan en la siguiente tabla que sintetiza su Marco Lógico.

Tabla 1. ITC-Colombia PUEDE: Marco Lógico.

Objetivos	Indicadores de desempeño	Línea de Base (2018)	Metas (2022)
OBJETIVO GENERAL Contribuir al mejoramiento del ingreso de los pequeños agricultores y sus familias en zonas afectadas por el conflicto.	1: Ingreso mensual promedio de los pequeños productores (en pesos)	1: 61% del SMLV ⁴	1: 20% de aumento
OBJETIVO ESPECIFICO 1 1. Se ha incrementado la productividad y la calidad de la producción de los pequeños agricultores.	1.1 Número de productores que han adoptado prácticas agrícolas mejoradas	0	500
	1.2: Número de certificaciones para la exportación obtenidas	0	100
	1.3: Número de organizaciones de productores que reportan un mejor rendimiento operacional y de gestión	0	15
Entregable 1.1 Se ha incrementado el acceso a la asistencia técnica y a la infraestructura	1.1.1: Número de pequeños agricultores capacitados en técnicas de manejo postcosecha	0	1.000
	1.1.2: Número de productores entrenados en buenas prácticas agrícolas	0	800
Entregable 1.2 Se ha fortalecido las capacidades y habilidades de los productores y sus organizaciones	1.2.1: Número de organizaciones de productores capacitadas en negociación y gestión	0	20
	1.2.2: Número de productores formados en iniciativa empresarial, finanzas y organización colectiva	0	1.500
OBJETIVO ESPECIFICO 2 2. Se ha mejorado la competitividad de los pequeños productores en el mercado.	2.1 Número de productores que han realizado transacciones de negocios	0	800
	2.2 Número de productores que han realizado transacciones de negocios internacionales	0	200
	2.3: Número de organizaciones que han realizado transacciones comerciales internacionales	0	10
Entregable 2.1	2.1.1 Número de productores y organizaciones que reportan mayores conocimientos sobre mercados y comercio internacional	0	1.200

⁴ Salario Mínimo Legal Vigente

Objetivos	Indicadores de desempeño	Línea de Base (2018)	Metas (2022)
Se ha incrementado el conocimiento del mercado por parte de los productores y las organizaciones	2.1.2: Número de productores con acceso a herramientas, orientación y materiales de mercadeo	0	1.800
Entregable 2.2 Se ha identificado un portafolio de oportunidades de mercado y de alianzas en la cadena de valor	2.2.1: Número de reuniones organizadas entre compradores y vendedores	0	4
	2.2.2: Número de productores que participan en las alianzas de las cadenas de valor establecidas durante la acción	0	600

Fuente: ITC-Colombia PUEDE v4

11. Lo que el Marco Lógico del proyecto denomina “entregables”, es más comúnmente conocido como “productos” del proyecto (outputs en inglés), es decir los resultados que se espera contribuyan directamente al cumplimiento de los objetivos (resultados de desarrollo) del proyecto.
12. Si bien los objetivos de ITC-Colombia PUEDE de aumentar tanto los ingresos de los agricultores tanto como la calidad y productividad de sus cultivos y la competitividad de sus productos, contaron con total consenso por parte de las principales partes interesadas: El Gobierno de Colombia, la UE y el ITC, la fijación de metas para cada uno de los objetivos y entregables, atravesó un proceso de negociaciones marcadas por elementos de carácter político, institucional, presupuestal, y operativo. Es así como la primera versión del proyecto incluyó 8 líneas productivas y 7 municipios en Nariño, lo cual fue modificado posteriormente como resultado de un mapeo y caracterización en el terreno. Con el acuerdo de la Unión Europea, el ITC definió una versión final del proyecto que incluía 4 municipios y 3 líneas productivas.
13. Dentro de su enfoque hacia resultados en términos de acceso al comercio, el ITC abogó por orientar el proyecto hacia poblaciones y cadenas de valor que ya tuviesen una potencialidad realista de producción y acceso a los mercados. Al efecto proponía una población de 500 beneficiarios y tres cadenas de valor. Finalmente, la negociación concluyó definiendo una población de 2.000 beneficiarios y las cadenas de valor de cacao, coco y lima ácida Tahití
14. Las estrategias y actividades del proyecto no fueron idénticas respecto de las tres cadenas de valor y en las cuatro localidades. El alcance del apoyo a cada cadena se definió con base en la priorización de nichos de mercados de destino en cada una de ellas y en las brechas identificadas entre oferta y demanda, apuntando al cumplimiento de los estándares del mercado. Y es porque las actividades del proyecto fueron diferenciadas y singularizadas según las condiciones sociales, económicas, organizacionales, agronómicas, territoriales, de vocación productiva, de mercadeo y ventas y especialmente, las potencialidades ya existentes de producción y acceso a mercados de las distintas áreas y cadenas de valor. A su vez, el valor de las inversiones en infraestructura colectiva, fueron mayores en coco y cacao. Para ello el proyecto hizo varios estudios, caracterizaciones y diagnósticos⁵, con la participación de los mismos agricultores.

2.2.2 Beneficiarios, localización y cadenas de valor

15. El proyecto se propuso llegar a 2.000 beneficiarios directos (hombres y mujeres) -incluyendo firmantes del Acuerdo de Paz con las FARC⁶, así como a 20 organizaciones de agricultores con producción comercializable ya existente al inicio del proyecto en las cadenas de valor de Lima Tahití, Cacao y Coco, localizadas en los municipios de Leiva, El Rosario, Policarpa y Tumaco.

⁵ i.) Mapeo y caracterización, ii.) Diagnóstico socio-empresarial bajo metodología DCOET, iii.) Diagnóstico de poscosecha, iv.) Diagnóstico predial de Lima Tahití.

⁶ Puesto que el Gobierno de Colombia solicitó que en el proyecto se incluyeran municipios con Programas de Desarrollo Territorial (PDET), fue necesario identificar grupos beneficiarios con producción existente y potencial de comercialización, lo cual condujo a que poblaciones más vulnerables, como los excombatientes, tuvieran una limitada participación en el proyecto.

Tabla 2. Organizaciones de productores beneficiarias, localización y producto

Organización	Municipio	Cadena de Valor
1. Colimonar	El Rosario	Lima ácida Tahití
2. Asonuvi	El Rosario	Lima ácida Tahití
3. Corfopatía	El Rosario	Lima ácida Tahití
4. Frutas Verdes del Patía	El Rosario	Lima ácida Tahití
5. Ascalip	Leiva	Lima ácida Tahití
6. CampoBello	Leiva	Lima ácida Tahití
7. Asproagrol	Leiva	Lima ácida Tahití
8. Santa Lucía	Leiva	Lima ácida Tahití
9. Aslicasa	Leiva	Lima ácida Tahití
10. Asoprocal	Leiva	Lima ácida Tahití
11. Fedecoco	Tumaco	Coco
12. Coagropacífico	Tumaco	Coco
13. Coomuntu	Tumaco	Coco y Cacao
14. Procacao	Tumaco	Cacao
15. Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera	Tumaco	Cacao
16. Cortepaz	Tumaco	Cacao
17. Corpoteva	Tumaco	Cacao
18. Comcacaot	Tumaco	Cacao
19. Asocadmir	Tumaco	Cacao
20. Asocacao Policarpa	Policarpa	Cacao

Fuente: ITC-Colombia PUEDE v4

2.2.3 Financiadores, implementadores, partes de interés

- Financiadores: Unión Europea a través del Fondo Colombia para la Paz, ITC
- Implementador: ITC
- Beneficiarios: 2.000 agricultores y sus familias, 20 organizaciones de productores.
- Otros: Contrapartes Técnicas Colombianas (inicialmente concebidas como co-implementadoras del proyecto), organismos del gobierno nacional, potenciales socios comerciales en Europa.

2.2.4 Teoría de Cambio

16. En su documento constitutivo⁷, el proyecto ITC-Colombia PUEDE concibió su Teoría de Cambio⁸ en los siguientes términos: “una mayor participación en el mercado a través de la comercialización bajo condiciones más favorables proveerá ingresos suficientes para: i.) satisfacer las necesidades insatisfechas de los productores, y ii.) facilitar la acumulación de capital para continuar el mejoramiento de la producción”. Dicho documento agrega: “La materialización de oportunidades comerciales es la piedra angular de este proyecto y su objetivo es mejorar el sustento de los beneficiarios directos”.

2.2.5 Modalidades de Intervención y actividades

17. Para el cumplimiento de sus objetivos, ITC-Colombia PUEDE usó las siguientes modalidades de intervención: i) capacitación, ii.) asistencia técnica, iii.) consultoría, iv.) investigación, v.) inversiones y vi.) subvenciones, con base en las cuales realizó un amplio rango de actividades, tales como: Mapeo y caracterización de productores y sus organizaciones, diagnósticos organizacionales, asesoría en gestión

⁷ Proyecto Colombia PUEDE V4, p. 13

⁸ La Teoría de Cambio “describe los procesos a través de los cuales se produce el cambio para individuos, grupos o comunidades”. Es una suposición (o una serie de suposiciones) sobre cómo ocurrirá el cambio en un país, independientemente de lo que haga o deje de hacer un donante o proyecto.

<https://abtgovernance.com/2019/07/19/theory-of-change-and-theory-of-action-whats-the-difference-and-why-does-it-matter/>

de cultivos, métodos de producción y manejo postcosecha, implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Certificaciones, inversiones en infraestructura predial, inversiones en infraestructura de poscosecha, Escuelas de Campo, “Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales”- DCOET, asesoría y capacitación en desarrollo organizacional, decisiones colectivas, agronegocios, técnicas de negociación, capacitación en contabilidad, finanzas, mercado financiero, capacitación y asesoría en estándares de mercado local e internacional: empaquetado, etiquetado, desarrollo de marcas y demás requerimientos de acceso a mercados, dotación de Capital Semilla, actividades de diálogo político, ayuda de emergencia COVID-19, estudios de mercado, oportunidades comerciales, características de la demanda y potencial de oferta, formación en planes de negocios, desarrollo de estrategia y materiales de identidad corporativa, participación en eventos comerciales, y alianzas comerciales, misiones y reuniones comerciales con compradores locales, importadores, distribuidores y líderes de mercado nacional e internacional, alianzas productivas y comerciales con eslabones de la cadena de comercialización nacional y de exportación, alianzas comerciales piloto para facilitar el acceso de las asociaciones de productores a los mercados finales.

18. El proyecto no pretendió convertir a todos los productores en agroexportadores. Así, que mientras respecto a la Lima Tahití y el cacao, la perspectiva de mercado fue tanto nacional como internacional, para el coco, la orientación fue más hacia el mercado nacional del producto y, especialmente, sus derivados.
19. Además de los pilares de mejoramiento productivo y acceso a mercados, que fueron los objetivos del proyecto, ITC-Colombia PUEDE incorporó uno que fue identificado como uno de los vacíos/obstáculos de acceso al mercado. Ese elemento fue el componente "socio-empresarial" destinado a crear estrategias de acción que permitieran fortalecer las estructuras organizacionales para mejorar las actividades productivas y comerciales. Al efecto, entre varias metodologías que analizó y comparó, el proyecto adoptó e implementó la metodología de “Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales”- DCOET.
20. DCOET fue la metodología que ITC-Colombia PUEDE utilizó para fortalecer las estructuras organizacionales de aquellas, por medio de capacitación y planes de acción, con el fin de mejorar sus capacidades productivas y comerciales. DCOET fue una adaptación hecha por el proyecto de otras metodologías existentes como ICO (usada por el proyecto piloto Zonas de Reserva Campesina), VEO (Valoración del Estado Organizacional, aplicada por USAID en Perú) y MER (Medición del Emprendimiento Rural Asociativo, instrumento estructurado por la FAO). Con base en dichas metodologías, Colombia PUEDE, dentro de un enfoque endogénico del desarrollo local, estructuró y utilizó DCOET agregándole un énfasis territorial que contextualiza las actividades sociales y productivas, “para poder avanzar en vincular a los productores con los mercados internacionales se debe reconocer las partes (condiciones de los territorios) y el todo (condiciones del mercado internacional), dentro de lo cual el esfuerzo debe concentrarse en la caracterización de los territorios y en mejorar las condiciones existentes en los mismos, para que los productores puedan acceder a mercados internacionales que mejoren sus ingresos”⁹.

2.2.6 Organización y Funcionamiento

21. El ITC gestionó el proyecto bajo el liderazgo de un Gerente de Proyecto perteneciente a su oficina para América Latina y el Caribe de la División para Programas de Países, en la sede de Ginebra, quien tuvo el apoyo de un profesional de enlace con Colombia, especializado en Gestión Basada en Resultados. Adicionalmente, ITC-Colombia PUEDE contó con una Coordinadora Nacional de Proyecto encargada de la planeación, administración y seguimiento del proyecto, de la dirección del equipo de implementación integrado por 26 personas, así como de la divulgación, comunicaciones y mantenimiento de relaciones con los diferentes actores en el terreno.
22. En términos de planeación, coordinación y toma de decisiones clave, el equipo colaboró predominantemente de manera virtual, considerando que dos de sus integrantes residían en Ginebra y los

⁹ ITC-Colombia PUEDE. Documento: “Diagnóstico de las Capacidades Organizativas y Empresariales Territoriales, DCOET”. Sin fecha.

demás en Colombia, con mayor razón debido a las limitaciones de movilización y comunicaciones derivadas de la pandemia de COVID-19. Durante la ejecución ocurrieron algunas visitas del personal de Ginebra a Colombia y viceversa. En Colombia, el equipo también colaboró mediante uso intensivo de medios virtuales, pero además la Coordinadora Nacional del proyecto trasladó su residencia de Bogotá a Pasto, mientras que la gran mayoría de los integrantes del equipo residían en Nariño. El equipo describió su trabajo como altamente basado en planeación y coordinación y muy frecuentes comunicaciones entre Ginebra y Colombia y en Nariño mismo. Su estilo de trabajo, inspirado en el sistema de administración PDCA¹⁰, fue considerado altamente participativo, fuertemente orientado a resultados y basado en las necesidades y prioridades de los beneficiarios, complementadas con el liderazgo y experiencia del grupo directivo y de la experiencia y trayectoria del ITC.

23. Aunque en sus primeros meses de implementación el proyecto contó con un equipo de cuatro personas, durante el primer semestre, Colombia PUEDE optó por abordar la operación con un extenso equipo propio en el terreno, contratado directamente por el proyecto, principalmente en Nariño e integrado por 26 profesionales: 5 de carácter técnico/directivo y 21 de orden técnico/operativo. De ellos 24 estuvieron localizados permanentemente en los municipios del proyecto, 23 son oriundos de la región, 24 trabajaron en áreas técnicas (12 en técnicas agrícolas, 5 en áreas socio-empresariales, 4 en comercialización, 2 en áreas administrativas), una consultora externa en visibilidad y comunicaciones y un consultor externo en cadenas de valor y comercialización, tal como lo muestra el organigrama del proyecto que se incluye como figura 3. Este equipo local marcó un contraste con las formas más comunes de operación del ITC que consiste en enviar especialistas en misiones cortas desde Ginebra, contratar consultores nacionales e internacionales o implementar a través de organizaciones locales.

Figura 1. Estructura del Equipo de Implementación del Proyecto en Nariño.



Fuente: ITC-Colombia PUEDE v4

24. De acuerdo con el diseño del proyecto, en su implementación, el ITC contaría con la colaboración de las llamadas “Contrapartes Técnicas Colombianas-CTCs”, entidades sectoriales como, por ejemplo, las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATAs), la seccional del SENA de Nariño y organizaciones especializadas en el suministro de soporte específico sectorial, incluyendo el Instituto

¹⁰ PDCA: Plan-Do-Check-Act (or Adjust). <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/>

Colombiano Agropecuario (ICA), Corpoica/Agrosavia, ProColombia, entre otros. La realidad fue diferente y a ello se vuelve más adelante.

25. Adicionalmente, se previó un Comité Directivo del proyecto encargado de monitorear, asesorar y orientar su ejecución, integrado por la Delegación de la UE en Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Agencia Presidencial de Cooperación, El Fondo Colombia en Paz y el ITC. También, se previó un Comité Asesor Interno con la participación del gerente del proyecto, el oficial certificador, el director de la división, los oficiales técnicos involucrados en el proyecto y la sección de gestión estratégica y evaluación del ITC, con el fin de orientar al gerente sobre alineación corporativa, coherencia con los ODS, facilitar la implementación del proyecto, procedimientos internos y presentación de informes.

2.2.7 Estrategia de sostenibilidad

26. ITC-Colombia PUEDE anticipó algunas otras estrategias para asegurar la permanencia de sus resultados en el tiempo. Entre ellas: i) énfasis en asesoría y capacitación de carácter práctico que queden como activo de las personas y sus organizaciones en el largo plazo, ii) las actividades del proyecto debían estar guiadas por las “señales” de los mercados, de manera que sus acciones de fortalecimiento de las capacidades de acceso a mercado por los productores perduraran después del proyecto, iii) Conformación y consolidación de las alianzas de cadena de valor con la participación de instituciones, productores, sus organizaciones y los compradores para hacer frente a las limitaciones, promover la innovación y catalizar oportunidades comerciales (tanto en los mercados nacionales como en los internacionales) y iv) Transferir la propiedad de los activos adquiridos con apoyo del proyecto a las organizaciones beneficiarias antes del cierre del proyecto. En la práctica de implementación la estrategia de sostenibilidad del proyecto resultó siendo más elaborada y sólida al incluir elementos como las Unidades de Sostenibilidad Técnica (USTs), los Gerentes en Formación, Comités de Trabajo, inversiones en infraestructura, capitales semilla y otros. A ello se vuelve más tarde en los análisis de efectividad y sostenibilidad.

2.9 Presupuesto y Duración

27. El proyecto contó con un presupuesto aproximado de USD \$3.855.290, de los cuales 79,6% fue donado por la UE por un período de 45 meses (hasta septiembre de 2022), el cual fue distribuido así:

Tabla 3. Presupuesto del proyecto ITC-Colombia PUEDE

Descripción		USD*		
		EU	ITC	TOTAL
O.E. 1	Se ha incrementado la productividad y la calidad de la producción de los pequeños agricultores	1.585.877	59.985	1.645.862
E. 1.1	Se ha incrementado el acceso a la asistencia técnica y a la infraestructura	885.439	37.690	923.128
E. 1.2	Se han fortalecido las capacidades y habilidades de los productores y sus organizaciones	700.438	22.296	722.734
O.E. 2	Se ha fortalecido la competitividad de los pequeños productores en el mercado	1.160.875	-	1.160.875
E. 2.1	Se ha incrementado el conocimiento del mercado por parte de los productores y sus organizaciones	588.483	-	588.483
E. 2.1	Se ha identificado un portafolio de oportunidades de mercado y alianzas en la cadena de valor	572.437	-	572.437
Evaluación		61.409	-	61.409
Acciones de visibilidad		61.409	-	61.409
Subtotal costos elegibles directos		2.869.570	59.985	2.929.555
Remuneración / costos indirectos (7%)		200.87	4.199	205.069
Contribuciones en especie			717.066	717.066
Total de costos elegibles de la acción		3.070.440	781.250	3.851.690

* Tasa de cambio InforEuro a noviembre 2018: 1 EUR = USD 1.1375

Fuente: UE-ITC Signed Delegation Agreement, 17, diciembre, 2018

28. El Acuerdo de Delegación entre la Unión Europea y el ITC, estableció que al cierre del proyecto se llevara a cabo una evaluación de los resultados del proyecto, la cual fue encargada por la Unidad de Evaluación Independiente del ITC al evaluador independiente autor del presente reporte.

2.3. Objetivos, alcance y uso de la evaluación

2.3.1 Objetivos de la evaluación

29. De acuerdo con los Términos de Referencia de la evaluación, esta tiene los siguientes objetivos:
- Evidenciar los resultados e impacto del proyecto en su apoyo a tres cadenas de valor agrícola, su inserción en el mercado nacional y los mercados de exportación, con el propósito de mejorar los ingresos de los pequeños agricultores y sus familias; así como el desempeño de sus organizaciones empresariales.
 - Examinar la contribución del proyecto al desarrollo regional, la reconciliación social y la construcción de paz.
 - Examinar la experiencia del proyecto en la construcción y utilización de alianzas estratégicas y operativas tanto en el ámbito local como nacional, así como otras formas de articulación institucional que hayan existido.
 - Examinar el desempeño del proyecto en los ámbitos estratégico, corporativo, técnico, organizacional y gerencial, desde la sede del ITC hasta el equipo local de implementación y viceversa, identificando sus fortalezas y debilidades, logros o ausencia de estos, flexibilidad y adaptabilidad.
 - Identificar lecciones por aprender acerca de futuras intervenciones del ITC en cuanto a cadenas de valor agrícolas, su productividad, competitividad, sostenibilidad e inclusividad en países en desarrollo en situaciones de posconflicto.
 - Ofrecer a los financiadores del proyecto, el gobierno de Colombia y otras partes interesadas una perspectiva sobre la replicabilidad del proyecto.
 - Identificar la medida en que el proyecto incorporó en su implementación elementos de igualdad de género, participación de los jóvenes, protección, mejoramiento del medio ambiente y contribución al logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

2.3.2 Uso de la Evaluación

30. El hecho de que la presente evaluación coincide con la terminación del proyecto limita su utilidad, así como el conjunto de posibles usuarios. Sin embargo, pueden considerarse como usuarios: La Delegación de la Unión Europea en Colombia, la Dirección del ITC, la División para Programas de Países y su Oficina para América Latina y el Caribe, así como las unidades técnicas del ITC, La Unidad Independiente de Evaluación del ITC, las personas de la Unidad de Implementación del proyecto que acompañaron esta evaluación, incluso después de la terminación del proyecto, las autoridades nacionales y de los municipios involucrados en el proyecto, los aliados técnicos, operativos y comerciales del proyecto. La circunstancia de que esta es la evaluación de un proyecto que ha terminado y carece de perspectivas de continuidad inmediata, anula su utilidad en cuanto a toma de decisiones en la gestión de proyecto. Sin embargo, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación podrían tener una utilidad potencial en el diseño, estructuración y financiación de futuros proyectos similares en otras partes del mundo, orientados a apoyar cadenas de valor agrícola, de pequeños productores en zonas de postconflicto.

3. Metodología de evaluación

3.1. Alcance

31. La evaluación cubrió todas las actividades y resultados del proyecto desde su inicio en diciembre de 2018 hasta su clausura en septiembre de 2022. El calendario de la evaluación va de agosto de 2022 a febrero de 2023 y el trabajo de recolección de información en el terreno ocurrió principalmente entre el 4 y el 26 de octubre.
32. Geográficamente, la evaluación comprendió las cabeceras municipales y zonas rurales de municipios de El Rosario, Leiva, Tumaco y Policarpa. Sin embargo, las circunstancias de seguridad en algunas áreas rurales de Tumaco impidieron a la evaluación llegar hasta las zonas de los ríos, por lo que la visita se

restringió a la cabecera municipal y al Consejo Rescate Las Varas, al Consejo Bajo Mira y Frontera y a la zona de carretera. Adicionalmente se efectuaron entrevistas presenciales con informantes localizados en Bogotá y Medellín, y entrevistas virtuales con personas ubicadas en Armenia, Zarzal en Colombia y en Bruselas.

33. La evaluación estuvo a cargo del evaluador independiente Luis Alejandro Bernal, MPP, PMP, quien por razones logísticas y de seguridad estuvo acompañado durante el trabajo en terreno por personal del equipo de implementación, a pesar de que el proyecto había cerrado oficialmente en septiembre.

3.2. Criterios de evaluación

34. La evaluación atiende los criterios de evaluación establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)¹¹, los cuales de manera resumida se definen en seguida.
- **Relevancia:** ¿El proyecto está haciendo lo correcto? O “La medida en que los objetivos y el diseño de la intervención¹² responden a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, a nivel mundial, del país y de los socios/instituciones, y continúan haciéndolo si las circunstancias cambian”.
 - **Coherencia:** ¿Qué tan compatible es el proyecto? O “La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución, ya sea interna dentro de la misma institución o externa con otros actores, socios o partes interesadas”.
 - **Efectividad:** ¿Está el proyecto logrando sus objetivos? O “La medida en que la intervención logró, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluidos los resultados diferenciales entre los grupos”. El análisis de efectividad implica tener en cuenta la importancia relativa de los objetivos o resultados.
 - **Eficiencia:** ¿Qué tan bien se están utilizando los recursos? O “La medida en que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y oportuna”. “Económico” es la conversión de insumos (fondos, experiencia, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos, resultados e impactos, de la manera más rentable posible, en comparación con alternativas factibles en el mismo contexto. La entrega “oportuna” está dentro del plazo previsto, o un plazo razonablemente ajustado a las demandas del contexto en evolución. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operativa (indagando qué tan bien se gestionó la intervención).
 - **Perspectivas de Impacto:** ¿Qué diferencia hace el proyecto? O “La medida en que la intervención ha generado o se espera que genere efectos significativos positivos o negativos, intencionados o no intencionados, de nivel superior”. En otras palabras, los efectos sociales, ambientales y económicos de la intervención que son a más largo plazo o de mayor alcance que los ya capturados bajo el criterio de efectividad.
 - **Sostenibilidad:** ¿Durarán los beneficios del proyecto? O “La medida en que los beneficios netos de la intervención continuarán, o es probable que continúen, incluido un examen de las capacidades financieras, económicas, sociales, ambientales e institucionales de los sistemas necesarios para mantener los beneficios netos a lo largo del tiempo”.

3.3. Preguntas de evaluación

35. El Anexo 1 presenta las preguntas de evaluación tal como fueron aprobadas por la UEI-ITC. Con base en esas preguntas se diseñaron los formatos de recolección de información en entrevistas individuales, entrevistas plurales y grupos foco. Igualmente, fueron la base para la revisión de información documental y para la estructuración del contenido del presente informe.

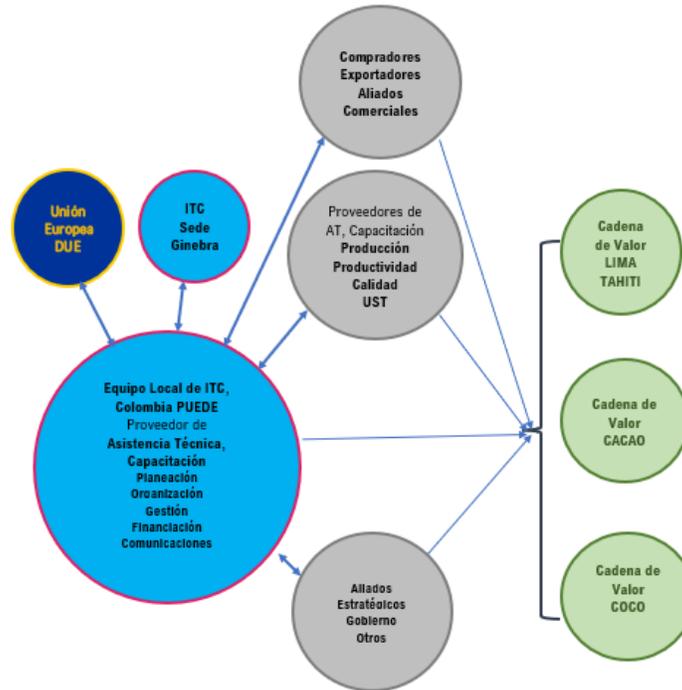
3.4. Mapeo de actores clave del proyecto.

36. Con base en la descripción del proyecto presentada en la sección 2.2 y con el fin de determinar y para efectos de planear y llevar a cabo la recolección de información, se procedió a efectuar un mapeo de los actores del proyecto, el cual fue debidamente consultado y se presenta en la figura 2.

¹¹ OCDE-CAD. Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización. Traducción al español del documento, “Better Criteria for Better Evaluation” (OECD DAC Network on Development Evaluation, December 2019)

¹² En proyectos de desarrollo, el término intervención suele emplearse como sinónimo de proyecto o programa.

Figura 2. Actores del proyecto ITC-Colombia PUEDE



Fuente: Elaboración propia del autor

3.5. Métodos de Recolección de Información.

37. Tanto los criterios como las preguntas de evaluación fueron determinadas por los Términos de Referencia (TdR). Durante la fase de inicio, las preguntas de evaluación fueron ordenadas, priorizadas y en algunos casos reformuladas e incluidas, junto con los métodos de recolección de información y las fuentes de datos en la Matriz de Evaluación que se incluye como Anexo 2
38. La evaluación obtuvo información primaria y secundaria usando varias fuentes como revisión de información documental y literaria, entrevistas individuales a informantes clave, discusiones en grupos foco y observaciones directas. De un total de 2.000 beneficiarios, 20 organizaciones de productores, 3 cadenas de valor y 4 municipios donde el proyecto trabajó, la evaluación adoptó un muestreo por conveniencia que atendió a los siguientes criterios: i.) localización, ii.) cadena productiva, iii.) tipo de actor, iv.) tipo de actividad.
39. En total la evaluación contactó 84 personas (38 mujeres y 46 hombres), mediante 18 entrevistas individuales y 11 discusiones grupales. Adicionalmente, la evaluación realizó 8 observaciones en el campo, tal como se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Distribución de eventos de recolección de información y género de los participantes

Lugar	Entrevistas individuales			Discusiones grupales			Observaciones
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	
Pasto/virtual	11	3	8	1	3	3	
Leiva	1		1	2	5	8	3
El Rosario				1	1	2	1
Policarpa	1	1					1
Tumaco	2		2	4	17	18	3

Lugar	Entrevistas individuales			Discusiones grupales			Observaciones
Medellín	1		1	1	1	2	
Bogotá	2	1	1	2	6		
Total		18			66		8

Fuente: Elaboración propia del autor

40. La evaluación adoptó un enfoque de métodos mixtos, métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar información tanto primaria como secundaria: i) revisión de documentos y literatura, ii) entrevistas con informantes clave, iii.) Grupos focales o entrevistas grupales, iv.) observación directa. Los formatos de cuestionarios utilizados para las entrevistas y grupos focales se presentan en el Anexo 3.

3.6. El Proceso de evaluación

41. La evaluación consistió en cuatro etapas de trabajo: i.) Fase de Inicio, ii.) fase de recopilación y análisis de datos, iii.) fase de informes y iv.) fase de respuesta del ITC. Durante la fase de inicio que comenzó el 21 de septiembre, ocurrieron una serie de reuniones preliminares virtuales con personal directivo del proyecto, así como con el representante de la UIE-ITC, dichas reuniones brindaron una definición más precisa del alcance de la evaluación, acceso a documentos de proyecto y bibliografía relacionada, mapeo de actores clave, así como el precisar opciones de colaboración. El elemento central de esta etapa fue la preparación de un borrador de Informe de Inicio, presentado el 2 de septiembre y aprobado el 16 de septiembre de 2022.
42. La fase de recopilación y análisis de datos, en buena medida, había empezado desde la fase de inicio, pero continuó más formalmente el 26 de septiembre y se intensificó con el viaje del evaluador a Nariño entre el 3 y el 27 de octubre. En esta etapa se llevaron a cabo las entrevistas individuales, discusiones grupales y observaciones previstas en la agenda de trabajo que se presenta como Anexo 9. Esta fase condujo a la preparación y presentación del segundo entregable de la evaluación que fue un Taller de Validación con el equipo de implementación del proyecto, destinado a discutir los hallazgos preliminares de la evaluación, el cual ocurrió virtualmente el día 17 de noviembre. Durante esta fase continuaron las reuniones semanales entre el evaluador y la UEI-ITC.
43. La tercera etapa, la cual consta de la preparación del borrador, su presentación a la UEI-ITC, su puesta a consideración, comentarios y retroalimentación por parte de otros actores a discreción de la UEI-ITC y su discusión con el evaluador de cara a la presentación de una versión definitiva del informe de evaluación, entregable esencial de esta etapa, el cual irá acompañado de un Registro de Auditoría y una Nota de Comunicación acerca de la evaluación, para ser utilizada con fines de difusión. Con estos entregables concluyen las responsabilidades del evaluador.
44. La Fase respuesta del ITC va más allá de los límites de la evaluación y comprende una respuesta por parte de la dirección del proyecto y otros responsables del ITC a quienes se hayan atribuido las recomendaciones, incluyendo un plan de acción para abordarlas. La UEI-ITC es responsable del seguimiento de tales recomendaciones.

3.7. Limitaciones de la evaluación

45. Algunos factores limitantes del alcance de esta evaluación fueron los siguientes:
- En el análisis de la eficiencia del proyecto, esta evaluación fue informada por el equipo del proyecto y otros actores, de las dificultades operativas en su implementación derivadas de las normas, reglamentaciones y pesados trámites administrativos del ITC. Si bien, tales inflexibilidades pudieron ser limitantes del desempeño del proyecto, entrar a analizarlas y a proponer soluciones concretas, va más allá de los objetivos y alcance de esta evaluación. Sin embargo, algunas sugerencias, basadas en la opinión de varios actores, así como de la experiencia del evaluador, son presentadas en la sección de conclusiones y recomendaciones.

- La situación de orden público hizo imposible desplazarse a los sitios de producción de coco en los ríos aledaños a Tumaco. Puesto que los productores gentilmente accedieron a reunirse con el evaluador en la cabecera municipal, no fue posible observar en el sitio, las realidades de producción, como si se pudo con los cultivos de cacao o lima Tahití. Sin embargo, afortunadamente, sí fue posible visitar las instalaciones en construcción de la planta de procesamiento de estopa del coco en Tumaco.
- Aunque la cantidad de entrevistas individuales fue inferior a la planteada en el Informe de Inicio (18/37), el número de discusiones grupales fue el mismo planeado (11), con lo que se considera que la validez de los hallazgos mantiene su solidez.
- Respecto a la cadena de valor del coco, hubiese sido deseable contar con una mayor participación de mujeres en entrevistas o discusiones grupales, pero, de nuevo, consideraciones de seguridad impusieron esa limitación. Esta consideración aplica, respecto a la participación de jóvenes en entrevistas o discusiones grupales respecto a las tres cadenas de valor.

4. Hallazgos

46. Esta sección presenta los hallazgos de la evaluación del proyecto, respondiendo a las preguntas de evaluación formuladas en la sección de metodología y siguiendo los criterios de efectividad, eficiencia, pertinencia, coherencia, perspectivas de impacto, sostenibilidad y aspectos transversales.

4.1. Relevancia

47. Un análisis del grado en que el diseño, objetivos y actividades de ITC-Colombia PUEDE respondieron a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones, del país, y continuaron haciéndolo a pesar de circunstancias cambiantes, indica que el proyecto contó con un alto grado de relevancia desde el momento de su diseño hasta su cierre.
48. La relevancia **para los beneficiarios** comenzó con el diseño del proyecto, en la medida en que ITC-Colombia PUEDE buscó contribuir al incremento de sus ingresos, mediante el mejoramiento de su productividad, calidad y competitividad en tres cadenas de valor que, se estimó, tenían potencial en los mercados. “Que un proyecto viniera a decirnos que podríamos exportar, ¡eso sí que era una novedad!”, afirmó una productora.
49. Por eso **para el ITC**, como implementador y acorde con su naturaleza institucional, el elemento fundamental, objetivo principal, timón y motor de Colombia PUEDE fue el comercial/de mercado, el propósito de incrementar las posibilidades del coco, el cacao y la Lima Acida Tahití de Nariño de acceder a nuevos y mejores mercados nacionales (más justos) e internacionales. Su estrategia fue la de tratar de superar la mayor cantidad de obstáculos y baches del productor y sus productos en el camino de acceder a nuevos y/o mejores mercados.
50. Más allá del diseño inicial, para la planeación, determinación de estrategias de intervención y definición específica de sus actividades en cada localidad y cadena de valor, el proyecto, estudió, diagnosticó y consultó con **los productores y sus organizaciones** para “la recolección de información precisa en cuanto a la realidad productiva, comercial y otras variables importantes para el proyecto, con el fin de lograr establecer las estrategias más adecuadas para la transferencia de conocimientos, el fortalecimiento de las asociaciones y el desarrollo de los procesos de certificaciones de calidad del producto para acceder a mercados diferenciados”. A través de ese proceso de estudio, análisis y concertación con los beneficiarios, el proyecto se aseguró de ser relevante para ellos y ellos, a su vez, fueron convenciéndose de la correspondencia entre las propuestas del proyecto y sus necesidades/intereses/prioridades.
51. Los diagnósticos iniciales realizados por el equipo del proyecto fueron: i.) Mapeo y caracterización, ii.) Diagnóstico socio-empresarial bajo la metodología DCOET, iii.) Diagnóstico de poscosecha de coco y

cacao, iv.) Diagnóstico predial de Lima Tahití. De igual manera, el equipo realizó los siguientes estudios de mercado: i.) Estudio de mercado internacional y nacional de lima Tahití, ii.) Estudio de mercado de coco en fresco y estopa de coco, iii.) Descripción de la cadena de valor de cacao, iv.) Descripción de la cadena de valor de coco.

52. ITC-Colombia PUEDE no llegó a la región a imponer su visión, metodologías o plan de trabajo. Al contrario, la consulta, concertación y negociación con los productores y sus organizaciones fue una constante del proyecto como premisa para definir, por ejemplo, soluciones técnicas, la priorización de actividades, la naturaleza y monto de las inversiones e infraestructura e incluso mecanismos administrativos como el contenido y reglamentaciones incluidos en los MoUs. Dicha concertación tuvo el doble beneficio de, por una parte, ganar su voluntad y participación y, por otra, empoderar sus organizaciones. O como lo indicó un líder de CORTEPAZ, organización de productores de cacao en Tumaco: “Nosotros, como organización tenemos una ruta y lo que queremos es que la cooperación internacional que quiera trabajar con nosotros se sume a esa ruta en lo que pueda. Por eso no aceptamos proyectos u ofertas de cooperación que no articulen o refuercen la visión y objetivos de nuestra cooperativa, no queremos perder tiempo y energía en proyectos que no nos sirven. Colombia PUEDE nos sirve”.
53. Otro elemento que reforzó la relevancia del proyecto para los productores fue su enfoque territorial en lo humano, lo organizacional y lo productivo. A través de los diferentes diagnósticos y consultas, el proyecto entendió, por ejemplo, las diferencias culturales, en prácticas productivas y en materias organizacionales, entre los productores de cacao de la cordillera y los de Tumaco, lo cual le ayudó a particularizar sus acciones en función de la vocación productiva del territorio, de las diferencias culturales de sus habitantes, o la fortaleza de sus organizaciones, entre otros factores de similar significado.
54. Para la inmensa mayoría de los productores, de las tres cadenas de valor, una de las cosas más relevantes del proyecto fue la cantidad, variedad y utilidad de los conocimientos adquiridos gracias a las actividades de formación, asesoría y asistencia técnica que les brindó Colombia PUEDE. En opinión de muchos entrevistados esos conocimientos les ayudaron a superar la forma empírica de manejar sus plantaciones, les aportaron una perspectiva de profesionalización de su oficio y, por primera vez en su vida, elementos para verse a sí mismos como empresarios.
55. En esa perspectiva de profesionalización del oficio, para muchos productores, específicamente para los de Lima ácida Tahití, el involucrarse en el proceso y obtener certificaciones como las de predio exportador, de buenas prácticas agrícolas o de producción orgánica, marcó un hito muy significativo pues demostró que el mejoramiento de la calidad y productividad, testimoniado por esas certificaciones, puede conducir a mejores precios y mayores ingresos.
56. El componente socio-empresarial del proyecto, causó resistencia inicial de los productores pues lo consideraban irrelevante, ajeno a su realidad o, simplemente, una pérdida de tiempo. Con el tiempo, gracias a la paciencia y habilidades del equipo de ITC-Colombia PUEDE, los productores entendieron que la capacitación, entrenamiento, asesoría en materias contables (por ejemplo, aprender a facturar), financieras, tributarias, administrativas y organizacionales y el fortalecimiento organizacional de sus asociaciones son tan importantes como la calidad del producto para llegar a los mercados. Después eran ellos mismos quienes pedían al proyecto más capacitación o asesoría en materias socio-empresariales.
57. Para los beneficiarios que fueron [firmantes del Acuerdo de Paz con las FARC](#), ITC-Colombia PUEDE fue relevante porque, de acuerdo con los directivos de la Cooperativa Multiactiva Nueva Esperanza del Pacífico -COOMUNTU, el proyecto ayudó a que las comunidades los vieran con una nueva mirada, ahora como productores comprometidos con la región, y no simplemente como excombatientes, lo cual les benefició en términos de reputación y credibilidad personal, organizacional y comercial.
58. El apoyo con alimentos y elementos de protección personal, brindado por el proyecto a los productores y sus familias, como respuesta a la pandemia del COVID-19, no solamente fue inesperado, sino muy apreciado por ellos. El proyecto hizo un esfuerzo consciente y organizado por personalizar esas ayudas alimentarias de acuerdo con las costumbres y dietas de cada región. La variedad y abundancia de los alimentos recibidos no solo fue sorpresiva, sino que fue percibida por los beneficiarios como un testimonio

de compromiso personal del proyecto con ellos que, a su vez, fortaleció su involucramiento y el de sus organizaciones con el proyecto.

59. El [Fondo Europeo para la Paz](#) contempló seis “Pilares Estratégicos”, dentro de los cuales Colombia PUEDE aportó a dos: i) Productividad sostenible e incluyente; ii) Reincorporación de exintegrantes de las FARC-EP a la vida civil en lo económico y lo social. Indirectamente, el proyecto también aportó a un tercero que fue el de Valor agregado de la UE. Según representantes de la DUE, ITC-Colombia PUEDE, “ofreció una innovación frente al enfoque en el tema de comercio y de mercado, que no es usual en la implementación de proyectos, pues generalmente no hacen este tipo de enfoque. Este proyecto desde un inicio se formuló con ese objetivo”.
60. [Para el ITC](#), el proyecto fue relevante porque el organismo ha ido adoptando en los últimos años, como enfoque misional, el de conectar poblaciones vulnerables con los mercados; asegurar su participación en el comercio internacional y eso fue lo que se propuso y logró Colombia PUEDE.
61. Para el [Sistema de Naciones Unidas](#), del cual es parte el ITC, el proyecto contribuyó al logro de cinco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a saber: 1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades y 17. Alianzas para los objetivos de desarrollo.
62. Buena parte de los argumentos precedentes, hicieron el proyecto relevante para [Nariño](#) y para [Colombia](#). Porque contribuyó al desarrollo productivo de dos regiones en el departamento; ayudó a materializar algunos mejoramientos en la infraestructura de producción y comercialización, aportó al desarrollo de tres cadenas productivas con potencial en los mercados¹³, incluido el de exportaciones; porque contribuyó a aumentar la visibilidad del departamento como productor de Lima ácida Tahití y al desarrollo organizacional de las asociaciones de productores
63. Finalmente, pero muy en primer lugar, ITC-Colombia PUEDE fue relevante porque produjo los resultados esperados por sus beneficiarios y otros actores interesados.

4.2. Coherencia

64. Un examen de la compatibilidad de ITC-Colombia PUEDE con otros proyectos en Nariño, en Colombia, en las tres cadenas de valor, con otros proyectos del ITC, o de otras instituciones, aliados o partes de interés, indica que el proyecto fue altamente coherente. El hecho de que Colombia PUEDE fuese uno de los 32 proyectos financiados por el Fondo Europeo para la Paz garantizó una coherencia de origen con la políticas y programas tanto de la Unión Europea como del Gobierno Colombiano.¹⁴
65. Adicionalmente, en su diseño, ITC concibió el proyecto fuertemente articulado con instituciones y proyectos tanto locales como nacionales. En primera instancia asociándose con las que llamó Contrapartes Técnicas Colombianas (CTCs) las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATAs), la seccional del SENA de Nariño y organizaciones especializadas en el aprovisionamiento de soporte específico sectorial, incluyendo el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Corpoica/Agrosavia, ProColombia, entre otros. El proyecto concibió que el ITC trabajara con esas entidades en un enfoque doble, como socios, pero también como beneficiarios indirectos. Como socios, para complementar las especialidades del ITC y ayudar en la prestación de servicios a los productores, en actividades específicas para mayor coherencia local y territorial. Como beneficiarios, el ITC pretendía transferirles recursos para implementación de actividades y también, mejorar sus capacidades para integrar servicios y para conectarlos mejor con sus clientes, fomentando así la sostenibilidad del proyecto.

¹³ Nariño priorizó 16 cadenas productivas, entre las cuales se encuentran la producción de frutas tropicales, incluyendo el cacao, el coco, el limón Tahití, el banano, el café y cultivos asociados (Consejo Nacional de Política Económica y Social-CONPES 3811)

¹⁴ El Fondo continuará sus actividades hasta el 22 de diciembre de 2024 y cerrará dentro de la primera mitad de 2025.

66. Se pretendía igualmente que los actores del nivel nacional proveyeran orientación general, asesoramiento y apoyo para lograr coherencia y coordinación. Estos actores incluían la Alta Consejería para el Posconflicto, la Agencia de Renovación del Territorio (ART), la Agencia para la Reinserción y Normalización (ARN), la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), el Fondo de Financiamiento para el Sector Agropecuario (FINAGRO), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Corporación Colombia Internacional (CCI) y ProColombia.
67. En realidad, la implementación de alianzas ocurrió de manera diferente a como fue concebida en el diseño del proyecto, debido a varias razones prácticas: i.) al iniciar actividades el proyecto hizo un mapeo para identificar agencias y programas presentes en el territorio, lo cual permitió identificar 25 entidades, entre ellas otros cooperantes como USAID o AECID, o sus implementadores como Tetratex o Red ADELCO, con las cuales hizo acercamientos que, en muchos casos, no fructificaron, ii.) el tener un equipo propio de implementación en el terreno le ayudó al proyecto a construir metodologías y formas de actuación muy acordes con la realidad local y singularizadas de acuerdo con las condiciones y necesidades de su población beneficiaria por lo que la asistencia de ciertas entidades del sector no resultó indispensable, iii.) la colaboración con organismos públicos como las UMATAS a través, por ejemplo, de subvenciones resultó imposible por complicaciones derivadas de las regulaciones presupuestales de los organismos públicos, iv.) establecer convenios formales de cooperación con entidades nacionales resultaba muy complicado, estas no estuvieron suficientemente interesadas, o al final no ofrecían mayor valor agregado a los intereses de los productores.
68. En contraste, sí ocurrieron actividades de cooperación con instituciones como la seccional Nariño del ICA que fue un aliado muy cercano y activo, Agrosavia, SwissContact, la ARN, y la Misión de Verificación de la ONU, con las cuales, sin mucho formalismo institucional, el proyecto colaboró con base en específica coincidencia de intereses u oportunidades. Podría decirse más por sinergias que por alianzas. De igual manera, se efectuaron múltiples reuniones de coordinación, dentro del -así llamado por el proyecto- "Diálogo Político" con autoridades nacionales orientado a resolver necesidades de infraestructura local o regional.
69. De igual manera se concibió que ciertas instituciones sectoriales relacionadas con mercados y actores europeos actuaran como socias y/o asesoras del proyecto¹⁵, en realidad los análisis de mercado realizados por el proyecto condujeron a especificar aliados más relevantes con quienes efectivamente colaboró. Los aliados estratégicos y comerciales y su papel en la implementación del proyecto, fueron cambiando de acuerdo con la dinámica comercial de los tres productos, y, en especial como resultado de los diagnósticos en terreno los cuales evidenciaron que era muy prematuro enlazar a los agricultores directamente con clientes internacionales (salvo el caso de Cortepaz que ya tenía su cliente en Europa), por tanto el proyecto, sin descartar aquellos, se concentró en acciones comerciales en Colombia (incluyendo exportadores) para hacer clientes más apropiados al contexto de los productores.
70. Al comentar las similitudes y diferencias entre Colombia PUEDE y otros proyectos del ITC, respecto a alianzas comerciales, el equipo del proyecto opinó que "A pesar de que el ITC tiene la meta de conectar personas o beneficiarios con el mercado, el tema de las exportaciones no siempre se da. Es una falla que tiene ITC, que la consecución de los negocios no llega hasta el final, si no que en muchos proyectos se llega hasta hacer las conexiones con los compradores, pero no hasta el punto de estar de la mano con el productor, ayudándole a vender, que es lo que hemos hecho nosotros aquí en Nariño".
71. Finalmente, se preveía que el proyecto recibiría el asesoramiento técnico de la Oficina de Agroindustria y Comercio Inclusivo del ITC, bajo la metodología de "Alianzas para la Acción". De acuerdo con el equipo

¹⁵ Tal el caso de la European Association of Fresh Produce (FRESHFEL), agencias de promoción de importación, incluyendo CBI (Holanda), IPD (Alemania), SIPPO (Suiza), Finnpartnership (Finlandia), la Cámara de Comercio de Suecia, DITC (Noruega) y la Agencia Belga para el Desarrollo e importadores en Alemania; Don Limon GmbH; Bélgica: FLP Fresh Fruits & Vegetables; España: Tropical Millennium; Francia: Barnier S.A.R.L., Indiana Import, Commercial Fruits; Holanda: Robinson Fresh, Rosa International, e Italia: AltroMercato.

del proyecto, sin embargo, aunque la experiencia de esa oficina siempre se tuvo en cuenta como una importante referencia, el alto grado de especificidad, singularidad y enfoque territorial que en su implementación adoptó el proyecto, fue determinando en la práctica el que la intervención de “Alianzas para la Acción” no resultara indispensable. Adicionalmente, la evaluación no obtuvo evidencia de alguna colaboración o sinergia entre Colombia PUEDE y SheTrades, una iniciativa emblemática de ICT en cuanto a empoderamiento económico de la mujer.

72. El equipo del proyecto consideró que Colombia PUEDE se hubiese beneficiado de una más activa colaboración con las Alcaldías Municipales, dada la influencia que estas pueden tener en las comunidades y los medios locales. Algunos productores discreparon, pues piensan que los vicios de las administraciones locales suelen disminuir los recursos destinados a los beneficiarios y perjudicar la buena implementación de proyectos de desarrollo.
73. Varios intentos del proyecto por colaborar con otros proyectos en la región, incluidos algunos de organismos de la ONU, finalmente fueron infructuosos a pesar de los esfuerzos desplegados por el equipo de ITC-Colombia PUEDE. Al momento de su implementación era el único proyecto del ITC en Colombia, por lo tanto, no pudo haber redundancia o duplicación con otros proyectos de la entidad en el país.
74. Como se ha mencionado, ITC-Colombia PUEDE se distinguió por su orientación hacia la comercialización como elemento diferenciador de su concepción e implementación. De acuerdo con la DUE, otro de sus proyectos, Rutas PDT¹⁶, aprendió de Colombia PUEDE esa lección de enfocarse en objetivos de comercio y de mercado.
75. Colombia PUEDE, en síntesis, se caracterizó por ser un proyecto coherente, consistente y compatible con las políticas, programas y proyectos de la UE, el Gobierno Colombiano, el ITC, el sistema de Naciones Unidas y, en general, el sistema de cooperación internacional con Colombia; así como con otros proyectos en los que algunas de las asociaciones están involucradas.

4.3. Efectividad

76. Las siguientes páginas se dedican al análisis de la efectividad de Colombia PUEDE, es decir del grado en que logró sus objetivos y resultados en consideración de la importancia relativa para los distintos grupos de interés y sus expectativas

Objetivos y metas

77. La siguiente tabla indica los objetivos, general y específicos, del proyecto, las cifras de referencia que tomó como punto de partida -Línea de Base- y las metas que se propuso lograr al cabo de tres años de implementación.

Tabla 5. Línea de base y metas del proyecto para cada uno de sus objetivos

Objetivos		Indicadores de desempeño	Línea de Base (2018)	Metas (2022)
Objetivo General	Contribuir al mejoramiento del ingreso de los pequeños agricultores y sus familias en zonas afectadas por el conflicto.	1: Ingreso mensual promedio de los pequeños productores (en pesos colombianos)	61% del SMMLV*	20% de aumento
Objetivo		1.1 Número de productores que han adoptado prácticas agrícolas mejoradas	0	500

¹⁶ <https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/programas-rutas-pdet-un-aporte-a-la-estabilizacion-y-a-la-paz-territorial/>

Objetivos		Indicadores de desempeño	Línea de Base (2018)	Metas (2022)
	Se ha incrementado la productividad y la calidad de la producción de los pequeños agricultores	1.2: Número de certificaciones para la exportación obtenidas	0	100
		1.3: Número de organizaciones de productores que reportan un mejor rendimiento operacional y de gestión	0	15
Objetivo Específico 2	Se ha incrementado la productividad y la calidad de la producción de los pequeños agricultores	2.1 Número de productores que han realizado transacciones de negocios	0	800
		2.2 Número de productores que han realizado transacciones de negocios internacionales	0	200
		2.3: Número de organizaciones que han realizado transacciones comerciales internacionales	0	10

* SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

Fuente: ITC-Colombia PUEDE v4

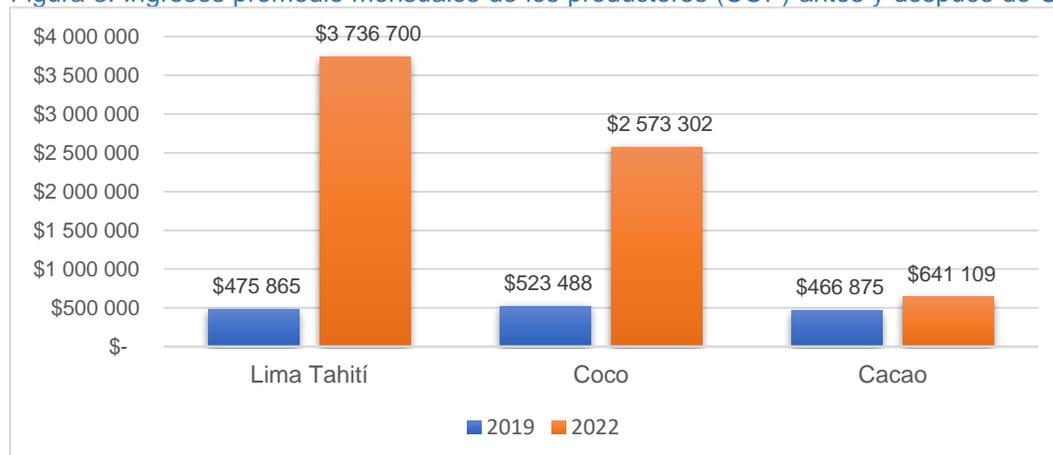
78. Cuando se piensa que la población objetivo eran 2.000 productores, algunas de las metas en la tabla precedente lucen notablemente modestas. Por ejemplo, una meta de 25% para productores que adoptan prácticas agrícolas mejoradas o 5% como meta de certificaciones para la exportación obtenidas.
79. De igual manera, puesto que se espera que los mayores ingresos de los productores provengan de las ventas o exportaciones de sus productos y, considerando, que usualmente estas se expresan en volumen físico (unidades, toneladas, etc.) y/o en valor monetario (ej. pesos, dólares), establecer metas en términos de “transacciones de negocios”¹⁷ (nomenclatura inusual entre agricultores), genera incertidumbre acerca del significado de esa expresión, de la meta misma y de su pertinencia como indicador de desempeño.

Aumento de los ingresos de los productores.

80. Afortunadamente ITC-Colombia PUEDE tuvo el cuidado de capturar, adicionalmente a la información del Marco Lógico, otros tipos de información que, aun cuando no se reportó regularmente, era registrada o se contaba con los medios necesarios para capturarla cuando fuera necesario. Es así como después de terminado el proyecto, durante su fase de cierre, el equipo pudo acceder a la siguiente información sobre ventas e ingresos de las tres cadenas de valor.
81. Todos los actores del programa coincidieron en afirmar que ITC-Colombia PUEDE cumplió su objetivo principal que era contribuir al aumento de los ingresos de los productores. A su vez, el programa reportó las siguientes cifras comparativas entre los datos iniciales obtenidos mediante mapeo hecho en 2019 por el proyecto, y los reportados al final de este en septiembre de 2022.

¹⁷ Es que toda venta/exportación es una transacción de negocio, pero no toda transacción de negocio es una venta/exportación.

Figura 3. Ingresos promedio mensuales de los productores (COP) antes y después de Colombia PUEDE



Fuente: ITC-Colombia PUEDE, información suministrada por el equipo de cierre del proyecto.

82. Las cifras precedentes indican que el proyecto contribuyó a más que triplicar (336%) los ingresos de los beneficiarios los cuales, en promedio mensual, eran de COP \$ 488.742 en 2019, para elevarse en 2022 a COP \$1.640.506. Este incremento, de lejos, excedió la meta que se propuso inicialmente el proyecto que era la de contribuir a un incremento del 20% sobre esa cifra inicial que equivalía al 61% del SMMLV de la época.
83. El impresionante aumento de los ingresos de los productores fue producto combinado de factores como aumento de precios, incremento en la producción y la productividad (especialmente de lima y de cacao) y del establecimiento y/o fortalecimiento de alianzas comerciales. Sin embargo, como lo indica la tabla, el aumento de ingresos no fue uniforme para las tres cadenas de valor.
84. De acuerdo con ITC-Colombia PUEDE, el aumento en el ingreso de lima Tahití es un reflejo del incremento del precio por kilo y la producción anual. A su vez, el aumento del precio por kilo se debe principalmente al incremento de la calidad del producto y al hecho de que los productores ahora venden para exportar versus al pie de la finca.
85. Según la información suministrada por ITC-Colombia PUEDE, el ingreso mensual para los cocoteros aumentó como consecuencia de la importante alza en la productividad de los cultivos, aunque el precio por kilo de coco se redujo como consecuencia de la baja generalizada del precio nacional durante los años del proyecto, aparentemente por importaciones y contrabando de la fruta y, porque las ventas reportadas son primordialmente la de la Cooperativa Nueva Esperanza del Pacífico (Firmantes del Acuerdo de Paz), una organización nueva con una curva de aprendizaje alta en cuanto a buen manejo poscosecha y logístico para lograr mejor calidad, la cual afectó el precio de su producto.
86. De igual manera, de acuerdo con el equipo del proyecto, el ingreso de cacao presentó el menor crecimiento, respecto a las otras dos cadenas, básicamente debido a que, en primera instancia, no es un negocio de grandes volúmenes (por las características mismas de los árboles), y en segunda medida, por un generalizado decrecimiento en la productividad, causado tanto por el cambio en los patrones climáticos, como por la edad de las plantaciones. Sin embargo, el precio por kilo del cacao fue el que más subió, como resultado de la optimización en los procesos de poscosecha (que incrementaron la calidad del grano), y la concertación de nuevas alianzas comerciales apuntando a clientes con mejores condiciones de mercado.
87. Complementando los datos suministrados por el proyecto, la evaluación recibió abundantes testimonios tanto de productores individuales, como de líderes de sus asociaciones, en las tres cadenas de valor, acerca de la tangible contribución de Colombia PUEDE al aumento de sus ingresos. “Esta casa salió de la

*plata del limón*¹⁸, “mi hija está estudiando gracias a la plata del limón”, afirmaron unos productores. De igual manera, una productora manifestó: “Pues a uno como productora sí lo beneficia el proyecto en términos de ingresos, porque ya no me toca ir hasta Tumaco a vender el cacao, sino que acá en la vereda la cooperativa me lo compra”. En una perspectiva más general, otro productor indicó: “Este es el único proyecto completo, que ha venido a generar mucho impacto en la región, porque tenemos registro predio exportador y eso hace que nuestras ganancias sean mayores”.

88. Además de los productores, los mismos compradores testimoniaron positivamente acerca del aumento en los ingresos. Una firma comercializadora de Lima ácida Tahití manifestó que, al ver la buena calidad del producto proveniente de una de las asociaciones beneficiarias del proyecto, decidió otorgarle un precio mayor tanto en reconocimiento de esa calidad, como de su intención de asegurar ese proveedor para el futuro.

Mejoramiento de la productividad y la calidad, fortalecimiento de las asociaciones de productores

89. ITC-Colombia PUEDE trabajó por el mejoramiento de la productividad y la calidad de la producción en las cadenas de valor apoyadas mediante el suministro de asistencia técnica, capacitación, asesoría, y financiación, orientadas a la adopción de prácticas agrícolas que mejoraran dichas variables; así como al mejoramiento organizacional, administrativo y operativo de las asociaciones de productores.
90. La tabla 5 muestra los resultados, en los términos del Marco Lógico del proyecto, respecto a calidad y productividad.

Tabla 6. Desempeño del proyecto en mejoramiento de la productividad y la calidad (sept/2022)

Objetivos específicos	Indicadores de desempeño (Unidades)	Planeado	Logrado	%
Incremento en la calidad y productividad de los pequeños agricultores	1.1: Productores que han adoptado prácticas agrícolas mejoradas	500	731	146%
	1.2: Mujeres que han adoptado prácticas agrícolas mejoradas ¹⁹	75	281	375%
	1.3: Certificaciones obtenidas	100	197	197%
	1.4: Organizaciones de productores que reportan un mejor rendimiento operacional y de gestión	15	19	127%

Fuente: ITC-Colombia PUEDE, información suministrada por el equipo de cierre del proyecto

91. Aquí también cabe una reflexión respecto de los indicadores de desempeño relativos a la productividad y la calidad y es que estas variables no se miden por número de personas, sino con indicadores de productividad agrícola específicos tales como producción por hectárea, por árbol o por año.
92. Afortunadamente, el proyecto accedió a información referente a la productividad y calidad comparando los datos obtenidos durante el mapeo inicial que hizo el proyecto en 2019, con la información disponible al cierre en septiembre de 2022.
93. La lima Tahití aumentó significativamente su producción anual, al igual que la producción y productividad de las plantaciones de coco. El cacao, por su parte, según la experiencia del proyecto, no es un negocio de grandes volúmenes y, además viene sufriendo un generalizado decrecimiento en la productividad, causado tanto por el cambio en los patrones climáticos, como por la edad de las plantaciones. Sin embargo, el precio por kilo del cacao se elevó como resultado de la optimización en los procesos de poscosecha (que incrementaron la calidad del grano), y la concertación de nuevas alianzas comerciales apuntando a clientes con mejores condiciones de mercado.

¹⁸ Coloquialmente, los productores usan indistintamente los nombres “Limón” o “Lima Tahití”.

¹⁹ Esta cifra de mujeres (1.2) busca destacar que el proyecto se esforzó por identificar sus beneficiarias. Sin embargo, el dato está incluido en el total de beneficiarios (1.1). La misma observación cabe para otras tablas similares de resultados reportados por el proyecto.

Figura 4. Cambios en volumen de producción en las tres cadenas de valor antes y después de Colombia PUEDE



Fuente: ITC-Colombia PUEDE, información suministrada por el equipo de cierre del proyecto

94. Una selección mucho más acertada, como indicador de desempeño, es la obtención de certificaciones por parte de los productores, puesto que lograrlas requiere la adopción de un conjunto de prácticas productivas que deben estar estandarizadas, documentadas y auditadas a fin de demostrar mejoras certificables. ITC-Colombia PUEDE apoyó la obtención de certificaciones en una de las cadenas de valor, la de lima Tahití. En total, 117 productores lograron el Registro Predio Exportador que otorga el ICA, 38 productores obtuvieron el Registro Predio Exportador para exportar a la Unión Europea, 2 asociaciones consiguieron la Certificación Orgánica (EU Organics), 4 asociaciones lograron la certificación Global GAP y 37 productores recibieron la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (no uso de herbicidas, desinfección de equipos de trabajo, mejoras en el almacenamiento de manejo de insumos, etc.)
95. Como resultado de la capacitación, asistencia técnica e inversiones en infraestructura predial ofrecidas por el proyecto, a finales de 2021, se lograron certificaciones de calidad en 146 hectáreas de Lima ácida Tahití, es decir, el 37% de toda el área sembrada en los municipios de Leiva y El Rosario. Es así como el informe de actividades de 2021 reportaba que: “El rendimiento productivo promedio de lima ácida Tahití en Leiva y El Rosario pasó de 4,87 ton/ha/año en 2018... a 15,8 ton/ha/año en 2021”.
96. ITC-Colombia PUEDE tuvo un intenso énfasis y un variado programa de capacitación y asistencia técnica tanto en materias agronómicas, como en aspectos técnicos, socio-empresariales, financieros, de comercialización y comunicaciones. Los anexos 4 y 5, respectivamente, muestran la áreas y contenidos de esa capacitación y asistencia técnica.
97. De igual manera, el proyecto realizó un conjunto de inversiones en infraestructura que en el caso de la lima Tahití fueron inversiones prediales que se centraron en obrar los procesos de certificación, además de algunas otras necesidades poscosecha, mientras que, en los casos de cacao y coco, fueron enfocadas totalmente en el apoyo a proceso poscosecha. Para la lima Tahití esas inversiones ascendieron a COP \$546.628.053. El anexo 6 detalla la naturaleza, valor y número de beneficiarios de las inversiones en certificaciones, mientras el anexo 7 muestra detalles de las inversiones generales en las tres cadenas de valor.
98. Las organizaciones de productores reportaron mejoras operacionales (ej. acopio, selección, almacenamiento, secado, transporte) derivadas no solo de las inversiones en infraestructura apoyadas por el proyecto, sino de la adopción de mejoras organizacionales como los “gerentes en formación”²⁰, o los

²⁰ “Gerentes en Formación” y “Formación de Comités de Trabajo” fueron dos de las estrategias de sostenibilidad adoptadas por el proyecto en virtud de la cual las organizaciones de productores de las tres cadenas elegían democráticamente a uno de ellos para asumir responsabilidades gerenciales mientras recibían formación y asesoría del proyecto para capacitarlos en tal función. Complementariamente, integraban comités de trabajo especializados en temas técnicos, administrativos o comerciales, para apoyar la organización en esas materias.

varios comités de trabajo integrados por los propios productores. “Con este proyecto cuadruplicamos la capacidad operativa que tiene CORTEPAZ”, aseguró una de las asociaciones beneficiarias.

99. El apoyo del proyecto al mejoramiento de la calidad, productividad y competitividad de las tres cadenas de valor estuvo reforzado por actividades de diagnóstico organizacional y planes de acción bajo la metodología DCOET en temas socio-empresariales (conformación y funcionamiento de asociaciones, democracia interna y participación, administración, direccionamiento estratégico y gerencial, gestión de recursos y desarrollo humano), en áreas financieras (manejo contable y financiero, gestión de patrimonio) y comerciales (productos y canales de comercialización, experiencia y proyección comercial, marketing.)
100. Los planes de acción bajo DCOET y las actividades de formación, capacitación y asesoría a las organizaciones de productores implementadas por el proyecto, al final de este condujeron a un mejoramiento del desempeño organizacional de aquellas en las distintas áreas de intervención. Como es natural, el mejoramiento fue más significativo en el caso de algunas organizaciones y menor en otras y en uno y otro caso, ciertas áreas mejoraron más que otras. Sin embargo, es notable el hecho de que, en promedio, las organizaciones de productores doblaron su rendimiento organizacional gracias a Colombia PUEDE, como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 7. Indicadores de mejoramiento en el rendimiento organizacional de las organizaciones de productores como resultado de ITC-Colombia PUEDE

#	Indicadores de mejoramiento en el rendimiento organizacional de las organizaciones de productores			
	Nombre organización	Puntaje Máximo	Puntaje Inicial (2020)	Puntaje Final (2022)
1	Asoprocal	362 (100%)	29%	77%
2	Ascalip	362 (100%)	28%	64%
3	Aslicasa	362 (100%)	24%	63%
4	Asocacao	362 (100%)	35%	76%
5	Asocadmir	362 (100%)	41%	49%
6	Asociación Santa Lucía	362 (100%)	26%	71%
7	Asonuvi	362 (100%)	19%	44%
8	Asproagrol	362 (100%)	21%	75%
9	Asociación Bajo Mira y Frontera	362 (100%)	62%	77%
10	Asociación Campo Bello	362 (100%)	36%	72%
11	Coagropacifico	362 (100%)	43%	78%
12	Comcacaot	362 (100%)	52%	77%
13	Colimonar	362 (100%)	18%	72%
14	Corfopatía	362 (100%)	31%	51%
15	Corpoteva	362 (100%)	50%	80%
16	Cortepaz	362 (100%)	59%	85%
17	Frutas Verdes del Patía	362 (100%)	28%	62%
18	Procacao	362 (100%)	49%	82%
19	Nueva Esperanza	362 (100%)	35%	77%
20	Fedecoco	259 (100%) ²¹	46%	66%
	Promedio		37%	70%

Fuente: ITC-Colombia PUEDE, información suministrada por el equipo de cierre del proyecto

101. Los MOUs, un mecanismo de subvención regularmente utilizado por el ITC, fueron implementados con 18 asociaciones en Leiva, Rosario, Policarpa y Tumaco. Estos acuerdos, de naturaleza contractual entre el ITC y las asociaciones, constituyen un marco de cooperación por medio del cual el proyecto les brindó a estas su apoyo técnico y financiero con el fin de mejorar, fortalecer y multiplicar sus conocimientos y habilidades en términos socio-empresariales, comerciales, financieros, técnicos y comunicacionales. Los MOUs constituyeron el acuerdo y documento marco de cooperación entre el proyecto y las organizaciones

²¹ A diferencia de las demás organizaciones, a FEDECOCO se le asignó un puntaje máximo de 259 en consideración al hecho de que, por ser una entidad sin ánimo de lucro, con esta no se abordaría el componente comercial del proyecto.

de productores, como resultado de un proceso conjunto de diagnóstico, definición de prioridades y acciones, planeación e implementación de actividades, incluida la financiación conjunta Colombia PUEDE-asociación beneficiaria. 18 asociaciones firmaron MoUs y al final del proyecto todas mostraban un 100% de cumplimiento de sus obligaciones, con excepción de Asocadmir, que solo llegó al 39% de cumplimiento debido a problemas internos de organización y liderazgo. Consecuentemente, los MoUs fortalecieron la "co-responsabilidad" de las asociaciones en el cumplimiento de sus propios objetivos, trascendiendo la visión tradicional de asumirse únicamente como receptores pasivos de beneficios.

102. El Capital Semilla, entregado como subvención a 14 asociaciones por un monto total de USD \$ 127.173, al cierre del proyecto, merece una especial mención, no solamente porque fue una innovación con respecto de su diseño inicial, sino porque resultó ser un elemento vertebral en el uso de los MoUs, el cual respondió a las dificultades, o imposibilidad, de acceso de los productores a los mercados financieros formales. La necesidad del Capital Semilla surgió de los diagnósticos socio-empresariales que de cada asociación hizo el proyecto y permitió a las asociaciones comprar la cosecha de sus asociados logrando así mayores volúmenes conjuntos de venta para participar más competitivamente en el mercado, reforzar la sostenibilidad financiera futura de las asociaciones, mejorar su flujo de caja, consolidar la fidelización de los asociados y pagarles más rápidamente su producto.
103. Así mismo es destacable la creación de las llamadas "Unidades de Sostenibilidad Técnica" (USTs), destinadas a prestar servicios de extensión agrícola y que consisten en grupos de productores beneficiarios capacitados y dotados de herramienta y equipos por el proyecto para apoyar a los demás productores con un mejor manejo agronómico de los cultivos, principalmente en podas. 2 asociaciones de productores de cacao y 5 de Lima ácida Tahití formaron estas USTs.

Mejoramiento de la competitividad de los productores en el mercado.

104. El otro objetivo específico del proyecto fue el de contribuir a incrementar la competitividad de los productores en el mercado, tanto nacional como internacional, de acuerdo con los análisis que de los distintos mercados el proyecto constantemente realizaba. Tales análisis indicaron mayores posibilidades de exportación para la Lima ácida Tahití que para el cacao y el coco. Y la razón es que, en el caso de estos últimos, el tamaño de la oferta es significativamente inferior al de la demanda nacional, especialmente de cacao corriente, por lo que resulta más razonable para los productores enfocarse en este mercado antes de pretender abordar el de exportaciones²². Adicionalmente, en general, las tres cadenas han estado expuestas a una posición de debilidad en el mercado impuesta por compradores locales de temporada que asignan sus precios.
105. De igual manera, el coco no solamente presenta una oferta local y nacional incapaz de satisfacer la demanda, sea de producto fresco o de sus derivados, debido a contar con plantaciones pequeñas, envejecidas e improductivas, sino que, para el caso de subproductos del coco como la fibra, el sustrato, chips o astillas, fibrilla, enfrenta competencia de países como Venezuela, Filipinas, Estonia, o Perú, por ejemplo.
106. El mercado de la Lima ácida Tahití también fue estudiado por Colombia PUEDE, con énfasis en los mercados internacionales con un potencial de 740.000 toneladas y más de USD \$ 740 millones al año, liderando la demanda los Estados Unidos con un 67% y Europa con 31% y tendencias mundiales de crecimiento. Igualmente, identificó "Ventanas de Demanda" a lo largo del año en Chile, el Caribe, Europa y los Estados Unidos con una competencia proveniente principalmente de México en el mercado norteamericano. Finalmente, teniendo en cuenta la composición y dinámica de los mercados internacionales, surgió la importancia de las certificaciones para la exportación como un elemento clave de competitividad. En cuanto a mejoramiento de la competitividad, en términos del Marco Lógico del proyecto, los resultados fueron los siguientes.

²² Ciertamente, en todo mercado, siempre hay nichos y, por ejemplo, para el cacao fino y de aroma, respecto al cual asociaciones como CORTEPAZ o CORPOTEVA han incursionado en el mercado europeo en el pasado.

Tabla 8. Resultados en mejoramiento de la competitividad en el mercado

Objetivos específicos	Indicadores de desempeño (Unidades)	Planeado	Logrado	%
Mejoramiento de la competitividad de los pequeños productores en el mercado	2.1: Productores que han realizado transacciones de negocios	800	1,789	224%
	2.2: Productores que han realizado transacciones comerciales internacionales	200	350	175%
	2.3: Mujeres productoras que han realizado transacciones comerciales internacionales	5	114	2280%
	2.4: Organizaciones que han realizado transacciones de negocios	10	11	110%

Fuente: ITC, Colombia PUEDE, información suministrada por el equipo del cierre del proyecto

107. En materia de competitividad en el mercado; es decir, de ventas y exportaciones, el desempeño del proyecto y sus beneficiarios fue más que satisfactorio, tal como se indica en la tabla 11.

Tabla 9. Resultados de ITC-Colombia PUEDE en ventas nacionales y exportaciones

Cadena de valor	Destino Nacional / Internacional	Valor total COP \$
Lima Tahití	Antioquia, Valle del Cauca	\$ 176,053,965
Cacao	Nariño, Cundinamarca, Cauca, Valle del Cauca	\$ 1,916,475,835
Coco	Atlántico, Cundinamarca, Antioquia, Nariño	\$ 487,792,791
Lima Tahití	República Dominicana, Puerto Rico, Estados Unidos, Guadalupe, Francia, Alemania, Polonia	\$ 7.803.788.506 ²³
Cacao	Suiza	\$ 590,909,025
TOTAL		\$ 10.975.020.122

Fuente: ITC-Colombia PUEDE, información suministrada por el equipo de cierre del proyecto

108. Al cierre del proyecto, ITC-Colombia PUEDE reportó haber contribuido a unas ventas de COP \$ 10.975.020.122. No obstante tratarse de una cifra muy notable (USD \$ 2.248.330)²⁴, desafortunadamente, el proyecto no contempló ni una línea de base, ni metas específicas en cifras de ventas nacionales ni exportaciones, por lo tanto, no se cuenta con referencias pertinentes para analizar su significado en términos de desempeño del proyecto.²⁵
109. El mejoramiento de las oportunidades de mercado para los productos de las tres cadenas de valor fue el foco principal y diferenciador fundamental del proyecto, el cual, por lo tanto, ocupó muchas de sus actividades de apoyo comercial a los productores, tales como giras comerciales, diseño de marca corporativa para las asociaciones de productores, capacitación y asesoría sobre tendencias y requerimientos del mercados, mercadeo y comercialización, e incluso asesoría de proyecto para la formación de un nuevo negocio (Coagropacífico, procesamiento industrial de estopa de coco).
110. En cuanto a apoyo a la comercialización, Colombia PUEDE no utilizó el concepto de “Clientes”, más bien adoptó el concepto de “Aliados Comerciales”, el cual implicó no simplemente procurar transacciones de compraventa, sino fomentar unas relaciones comerciales entre las asociaciones de productores y varios comercializadores y exportadores interesados en construir relaciones de mutua ayuda y beneficios y de largo plazo.
111. Hablando del significado del proyecto en términos de acceso a mercados, especialmente internacionales para la Lima acida Tahití, la representación de la UE en Bogotá indicó: “Nosotros siempre resaltamos el

²³ De este total, un 86% correspondió a ventas de Lima Tahití certificada como orgánica.

²⁴ Tasa de cambio según INFOEURO al 22 de diciembre de 2022

²⁵ Lo cual ni impide reconocer que con frecuencia las asociaciones o no llevan una contabilidad comercial confiables, o no comparten sus cifras contables, especialmente al comienzo de un proyecto cuando no se han establecido relaciones de confianza con el implementador.

que la primera exportación de lima se dio en tiempos de pandemia, cuando todo el comercio estaba casi parado”. De igual manera, varios expertos en mercadeo afirmaron: “Colombia PUEDE “Llevó a las asociaciones a entender los mercados internacionales, cómo operan, cómo los precios cambian a lo largo del año, la demanda, la competencia”. Y respecto al mercado nacional, ellos mismos, indicaron: “Nariño cambió totalmente su imagen frente al sector exportador de frutas. Antes nadie quería ir a Nariño”.

112. Aunque el objetivo principal del Plan de Visibilidad y Comunicaciones fue el de difundir “los alcances, los avances y los logros del proyecto Colombia PUEDE a las diferentes entidades nacionales e internacionales, los beneficiarios directos e indirectos, los aliados estratégicos y el público en general”, sin embargo, este también contribuyó a los logros del proyecto en cuanto a acceso al mercado de los productores y sus organizaciones al diseñar la marca e imagen corporativa para 10 asociaciones, con su respectivo manual de uso, el cual incrementó igualmente la visibilidad de las organizaciones en eventos comerciales y medios electrónicos.

Principales desafíos en la implementación del proyecto

113. Colombia PUEDE debió enfrentar múltiples obstáculos y dificultades en su implementación. Entre los más significativos estuvieron la pandemia de COVID-19 en 2020, el Paro Nacional en abril de 2021, el deterioro de las condiciones de seguridad en la región y los efectos del cambio climático en los cultivos y en la región en general.
114. Como consecuencia de la pandemia, a finales de 2020 murió uno de los más destacados miembros del equipo del proyecto, mientras que algunos otros resultaron contagiados y por seis meses ese mismo año, el equipo debió abandonar el terreno a causa de los confinamientos impuestos por el gobierno. Adicionalmente, una encuesta realizada por el equipo entre los beneficiarios determinó que, debido a la pandemia y a los confinamientos, i.) las familias temían por su salud y seguridad alimentaria, ii.) algunas asociaciones habían perdido clientes y oportunidades comerciales, iii.) había dificultades de transporte terrestre, iv.) los insumos agrícolas y la mano de obra se habían encarecido, v.) la producción agrícola se estaba perdiendo en los árboles, vi.) los precios de los productos agrícolas habían caído notablemente y vii.) se había incrementado la presencia de grupos armados ilegales en las áreas rurales.
115. Ante la crítica situación, Colombia PUEDE optó por dos respuestas: i.) donar alimentos y elementos de protección personal a los beneficiarios, ii) replantear el modo de operación de las actividades de asesoría técnica y comercial a los productores.
116. El proyecto, con la aquiescencia de la UE, destinó USD \$ 100.000 para comprar (a proveedores locales) elementos de protección personal y productos alimenticios de la canasta familiar básica colombiana y los entregó a 1.339 familias (439 en Policarpa, Leiva y El Rosario y 900 en Tumaco). A diferencia de otros programas de suministro de alimentos en situaciones de emergencia, Colombia PUEDE se dio a la tarea de investigar las costumbres y rutinas en la dieta de los beneficiarios y sus familias en las distintas zonas, a fin de llevarles alimentos que fueran pertinentes y aceptables para ellos.
117. Durante el confinamiento causado por COVID-19, cerca de seis meses, Colombia PUEDE dio las asesorías a los campesinos a través de llamadas telefónicas, mensajes e historias en WhatsApp, videos informativos en redes sociales, cuñas radiales y concursos virtuales en los que los productores compartían sus experiencias en aspectos técnicos de sus cultivos. Simultáneamente se adelantó la compra de materiales necesarios para obtener el Registro Predio Exportador (ICA) de 50 predios de Lima ácida Tahití, se planeó las acciones de fortalecimiento socio-empresarial de las asociaciones de productores y se avanzó en el establecimiento de algunas alianzas comerciales para las tres cadenas de valor. Adicionalmente, el tiempo de confinamiento fue aprovechado por el equipo del proyecto para realizar actividades virtuales de autocapacitación, intercambio de experiencias entre sus integrantes, conocimiento mutuo, formación de consensos técnicos de intervención y trabajo en equipo.
118. Las estrategias adoptadas frente a la pandemia de COVID-19 produjeron los efectos positivos de, por una parte, testimoniar el compromiso de Colombia PUEDE con los productores y sus familias en tiempos

críticos, con lo que su confianza de los beneficiarios en el proyecto se fortaleció y, por otra, mantener un ritmo palpable de actividad del proyecto a pesar de las dificultades.

119. Por otra parte, el Paro Nacional ocurrido en abril de 2021 limitó las actividades del proyecto por varias semanas, así como la actividad productiva y comercial de los campesinos y causó desabastecimiento de alimentos que afectó tanto a los campesinos como a los integrantes del equipo del proyecto.
120. En paralelo, el deterioro de las condiciones de seguridad causado por grupos armados ilegales afectó el proyecto durante todo su ciclo de ejecución. El enfrentamiento de grupos armados, el permanente temor y desplazamientos forzados de la población, extorsión y asesinato de beneficiarios, restricciones de movilidad de las personas y las mercancías, incremento de los cultivos de uso ilícito en las zonas del proyecto, miedo de la comunidad de participar en actividades grupales o expresar sus opiniones, todos fueron factores constantes que afectaron el normal desarrollo de las actividades.
121. Adicionalmente los cambios en los patrones climáticos y meteorológicos de la región, con temporadas impredecibles de lluvia y sequía, afectó los ciclos de producción de los cultivos, el cumplimiento de compromisos comerciales, así como la infraestructura vial.
122. Ante todos estos desafíos, la respuesta de Colombia PUEDE fue estar en contacto y coordinación permanente con el Departamento de Seguridad de Naciones Unidas (UNDSS), con las autoridades locales, con los propios beneficiarios y con los aliados comerciales a fin de adoptar medidas de mitigación en favor de la seguridad del equipo del proyecto y de los propios beneficiarios, así como de la ejecución lo más normal posible de las actividades.

Del diseño a la implementación del proyecto

123. En su diseño ITC-Colombia PUEDE adoptó la tradicional metodología del Marco Lógico como es usual en proyectos internacionales. Sin embargo, esta evaluación encontró que, en la práctica, aunque siempre tuvo el Marco Lógico como referencia de desempeño, adoptó un modelo de operación más claramente orientado hacia resultados y consistente con la que lo que podría considerarse la Teoría de Cambio del proyecto.
124. Desde la perspectiva del Marco Lógico, ITC-Colombia PUEDE seguía una secuencia lógica de pasos que conducirían al objetivo último y más importante que sería el de mejorar los ingresos de los agricultores y sus familias. Para lograrlo el proyecto contaría con unos recursos o insumos, que destinaría al desarrollo de unas actividades por medio de las cuales se buscaban unos resultados que contribuirían a aumentar la calidad de los productos, la productividad de los cultivos y la competitividad de los productores en el mercado, lo cual, a su vez, conduciría al incremento de los ingresos de los productores. Una secuencia incuestionablemente lógica, como lo indica la figura 5.

Figura 5. El Marco Lógico del proyecto



Fuente: Elaboración propia del autor de esta evaluación

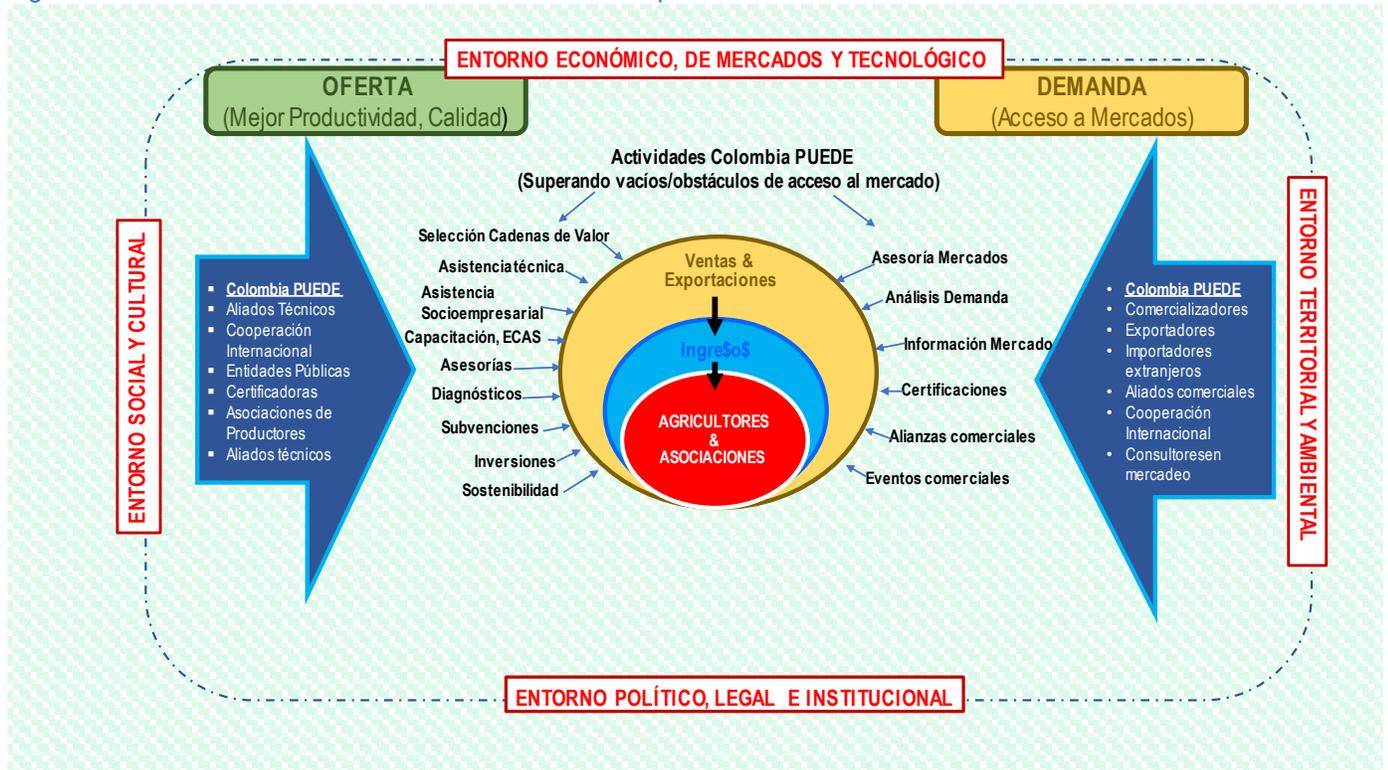
125. Si bien el Marco Lógico presenta una secuencia de procesos y relaciones causa-efecto que son consistentes, se quedó corto a la hora de reflejar las particularidades de la concepción y operación del proyecto en la práctica, por lo que resulta más significativo el uso de los conceptos de Teoría de Cambio que es mencionado tangencialmente en el documento del proyecto.²⁶
126. El proyecto, en su propósito de lograr el acceso a los mercados como el eje y diferenciador de su implementación decidió partir desde ese objetivo para, en función de este, definir la naturaleza de las actividades y decidir sobre el uso de los recursos (del objetivo general, hacia atrás, hasta los insumos como se representa en la figura 5).
127. En otras palabras, fue la realidad del mercado lo que determinó el modelo de intervención del proyecto, un modelo que siguió una secuencia no lineal, que partió de identificar y analizar el tamaño, demanda y tendencias del mercado tanto nacional como internacional para cada una de las tres cadenas de valor, así como sus características y exigencias; luego determinar los baches u obstáculos de acceso a esos mercados ya fueran agronómicos, de infraestructura, capacidades y conocimientos, organización u otros para decidir la índole de las actividades destinadas a superar esos baches, al tiempo que buscaba aliados técnicos y comerciales con destinaciones de mercado nacional e internacional donde se pudiesen vender los productos y con todo ello aumentar los ingresos de los productores (el cambio que quería lograr el proyecto).
128. El concepto de “Teoría de Cambio es un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede y qué significa para el papel que desempeñamos en un determinado contexto, sector o grupo de

²⁶ Esta evaluación fue informada de que, en consideración al éxito obtenido por Colombia PUEDE, la Delegación de la Unión Europea en Bogotá, comisionó una consultoría con el encargo de “modelar” el proyecto, es decir, de capturar sus elementos esenciales de manera que fuera utilizable como herramienta de gestión del conocimiento y, potencialmente, de réplica de la experiencia.

personas” (James 2011). El concepto de Teoría de Cambio sitúa el proyecto en un contexto más amplio acerca de cómo ocurre el cambio, permite articular nuestra concepción de cambio, pero nos reta a explorarla continuamente, reconoce la complejidad del cambio y los sistemas y actores externos que lo determinan. La Teoría de Cambio es un sistema de pensamiento más que una herramienta o metodología rígida (Wigboldus and Brouwers, 2011).

129. Una utilización adecuada del enfoque de Teoría de Cambio implica: i.) definición de manera participativa, ii,) basada en evidencia y un entendimiento profundo del contexto local, iii,) ser probada durante la implementación y ajustada con base en lo aprendido, iv,) crear un entendimiento compartido del desarrollo y sus retos, v.) establecer una orientación definida con indicadores claros de éxito (éxito para todos los actores), vi) involucrar a los actores locales para que ganen un sentido de apropiación del proyecto, vii.) identificar intervenciones con alta probabilidad de ser exitosas en las circunstancias del contexto local, viii.) puede ser usada como herramienta gerencial durante la implementación para monitorear el progreso y ajustar según sea necesario²⁷.
130. La figura 6 representa el modelo de implementación del proyecto, como reflejo de su Teoría de Cambio.

Figura 6. Teoría de Cambio de Colombia PUEDE en la práctica



Fuente: Elaboración propia del autor de esta evaluación

Factores de éxito del proyecto

131. La habilidad de Colombia PUEDE para lograr sus objetivos fue producto de una serie de factores que constituyeron fortalezas del proyecto y al mismo tiempo explican sus exitosos resultados. Esos factores fueron, principalmente, el diseño y orientación del proyecto a resultados, el ITC y su equipo de trabajo y la gestión del proyecto.

²⁷ USAID, Theory of Change in Development. A step-by-Step Process for Developing or Strengthening Theories of Change. Undated.

Orientación del proyecto a resultados

132. El diseño del proyecto orientado a resultados en ventas y exportaciones, como se ha afirmado, fue un identificador y diferenciador fundamental del proyecto. A diferencia de otros proyectos de fortalecimiento de cadenas de valor que se enfocan en la oferta, contrariamente, Colombia PUEDE hizo de la demanda, del mercado, de la comercialización, el motor de su concepción e implementación y, finalmente, de éxito.
133. El enfoque territorial del proyecto basado en estudio, análisis, identificación de realidades, necesidades y expectativas específicas que informaron la naturaleza de las actividades a realizar. Desde los diagnósticos predial, organizacional, territorial y de cadena productiva, hasta los estudios del tamaño de los mercados, sus tendencias, competencia, elementos logísticos y requerimientos de calidad.
134. El apuntarle estratégicamente a “cadenas de valor ganadoras”. Aunque inicialmente se consideró un número mayor de cadenas de valor, el proyecto decidió adoptar tres que tuvieran potencial productivo, comercial y exportador. El comportamiento favorable de los precios de la Lima Tahití y del Cacao, reforzó la importancia de seleccionar cadenas de valor con un potencial mínimo de competitividad.
135. El enfoque endógeno del proyecto, su concepción de abajo hacia arriba, desde el productor hacia las instituciones y el trabajar con personal de la región, naturalmente comprometido con su futuro y su desarrollo. El desarrollo económico endógeno ocurre “cuando la comunidad es la encargada de liderar y potenciar el proceso de crecimiento y cambio estructural a través del aprovechamiento de los recursos endógenos, la generación de valor agregado, la introducción de innovaciones y la transformación del sistema productivo tradicional en uno moderno y competitivo”²⁸
136. El contexto contractual del proyecto: Según expertos la circunstancia de que el proyecto se implementó en el marco contractual de un “Delegation Agreement” (y del Fondo Europeo para la Paz) entre las UE y el ITC, dotó al proyecto, al menos potencialmente, de unas condiciones especiales de flexibilidad (artículo 1º) que contrastan con otros mecanismos usuales de adquisición usados por la UE como con las licitaciones (tender) o contratos marco (Framework contracts) por ejemplo los SIEA (Services por the Implementation of External Aid).

El ITC y su equipo de trabajo

137. En complemento de los aciertos en la conceptualización y diseño del proyecto, otros factores asociados a su implementación contribuyeron al éxito de Colombia PUEDE, a saber:
138. La decisión del ITC de trabajar con equipo propio, en cambio de usar funcionarios del ITC en misiones cortas desde Ginebra. Igualmente, La decisión de trabajar con equipo propio, en cambio de subcontratar implementadores locales.
139. Para sopesar la decisión de conformar un equipo local, el proyecto inicialmente conformó un equipo local de cuatro personas con un perfil comprensivo y complementario que debía, con

ENFOCARSE EN LA GENTE

Hablando de las personas del equipo de implementación del proyecto, los agricultores decían cosas como: “Mire es que ellos primero se esforzaron en conocernos, nuestros predios, nuestros árboles, nuestras casas, familias y diagnosticaron nuestras asociaciones.”

“Ellos no solo saben los nombres de nuestros perros, sino que los nuestros son amigos de los de ellos, ellos son amigos, son como familia para nosotros. Cuántas veces hemos tenido necesidad de ir al pueblo a comprar algo, y en cambio de tener que gastar plata y tiempo para hacerlo, ellos se han ofrecido a traernos las cosas en sus motos”.

“Más que eso, ellos conocen nuestras necesidades, limitaciones y aspiraciones y las de nuestras asociaciones, pero no nos imponen su ayuda, sino que más bien nos escuchan, nos empujan a que nos expresemos, a que defendamos nuestros intereses, a negociar”

“Si usted nos pregunta cuál fue éxito de Colombia PUEDE, le diremos que, definitivamente, su gente. ¡Qué pena que se nos van!”

²⁸ A. Vázquez, Desarrollo Endógeno, Teorías y políticas de desarrollo territorial, Investigaciones Regionales, 2007

su desempeño, demostrar que la opción de equipo local era eficiente y efectiva, lo cual ocurrió. Luego de esa prueba, los líderes del proyecto en Ginebra accedieron a completar la contratación del equipo, que llegaría a 26 personas, con profesionales nariñenses con probada experiencia tanto en los asuntos agrícolas, como en los socio-empresariales que el proyecto abordó. Aunque esta contratación siguió los procesos normales de selección que usa UNOPS en Colombia, el proyecto tuvo en cuenta factores como la experiencia previa específica, el hecho de vivir en la región y las referencias personales de los candidatos

140. El origen, conformación, adiestramiento, planeación, organización, desempeño y permanencia del equipo del proyecto, así como su identificación y compenetración con los productores en los aspectos humano, cultural, comunicacional, familiar, técnico y comercial.
141. El esfuerzo continuo por crear en el equipo del proyecto una “cultura organizacional” y una ‘ética de trabajo basadas en la planeación, inducción, capacitación, construcción de una visión colectiva de resultados, estandarización de procedimientos, conceptualización técnica, articulación entre los elementos técnico, socio-empresarial y comercial.

La gestión del proyecto

142. La gestión del proyecto obedeció a un buen complemento entre el abordaje “de arriba hacia abajo” y el de “abajo hacia arriba”. La administración de ITC-Colombia PUEDE logró un buen balance, en el proceso de toma de decisiones e implementación, entre el QUÉ, proveniente de la sede del ITC, y el CÓMO originado en su equipo de trabajo en Nariño, como respuesta a las expectativas de los productores y a las necesidades identificadas en el terreno.
143. La generación de confianza, aceptación, credibilidad, buena reputación, familiaridad e incluso cariño por parte de los productores hacia el equipo del proyecto generó en ellos un sentido mutuo de apropiación y corresponsabilidad en la implementación. El proyecto cumplió lo que prometió.
144. ITC-Colombia PUEDE, en gran medida, fue un proyecto culturalmente sensible. Sensible a las costumbres de las distintas regiones y personas, sus etnias, razas, religiones, e incluso su posible (esporádica o pasada) relación con cultivos de uso ilícito.
145. La percepción de los productores de que los recursos del proyecto eran para ellos, que los recibieron efectivamente, que tuvieron voz en su destinación, que se usaron en lo que les convenía y no se perdieron por ahí. Correlativamente el direccionamiento desde la Oficina para América Latina y el Caribe del ITC en el imperativo de que la mayoría de los recursos del proyecto deberían llegar directamente al productor.
146. Si bien los mecanismos de implementación del proyecto (MoUs, capital semilla, inversiones, asistencia técnica) son estándar del ITC, Colombia PUEDE los sometió a una planeación detallada, combinación y, especialmente, concertación y singularización hacia las necesidades/realidades específicas de los beneficiarios y sus organizaciones. El proyecto escuchó a sus beneficiarios.
147. La decisión del proyecto de remunerar así fuese modesta y temporalmente, a algunos beneficiarios clave en la implementación (gerentes en formación, USTs), no simplemente aseguró su participación, sino que removió algunos obstáculos prácticos de implementación.
148. A diferencia de otros proyectos similares, Colombia PUEDE mostró que, aunque el mejoramiento agronómico es indispensable, no es suficiente para garantizar el éxito del producto en el mercado.
149. El enfoque de Colombia PUEDE en fortalecer el trabajo asociativo como parte del componente socio-empresarial del proyecto, entre muchas cosas, le hizo ver al productor y a sus asociaciones, que no basta con ser buen agricultor, sino que existen muchos factores de orden administrativo, gerencial, comercial, contable, tributario, organizacional, empresarial que determinan el potencial de comercialización de su producto.

150. El uso adecuado de canales de comunicación entre miembros del equipo, según roles y responsabilidades, entre regiones y con los productores y asociaciones, así como desde el terreno hasta la Dirección del proyecto en Ginebra y viceversa.
151. La implementación de prácticas sólidas y consistentes de comunicación social y visibilidad del proyecto, incluyendo iniciativas favorables a la comercialización (imagen corporativa, merchandising, redes sociales, etc).

Dificultades en la implementación

152. El camino al éxito del proyecto, sin embargo, no estuvo exento de dificultades debido a factores que, igualmente, constituyeron debilidades del proyecto:
153. En aspectos operativos del proyecto, tales como contratación de personal, oportunidad y trazabilidad de los pagos a proveedores o manejo en el terreno de fondos de implementación, el equipo experimentó dificultades, obstáculos y demoras derivados, en su opinión, de las inflexibilidades reglamentarias, procedimentales y administrativas del ITC. Tales circunstancias, en su sentir, hicieron que tuvieran que dedicar más tiempo y esfuerzo del deseable a resolver esas dificultades, tiempo que debían sustraer a las actividades misionales del proyecto. Esta evaluación fue informada de varios ejemplos de esas circunstancias y sus consecuencias, sin embargo, entrar a abordarlas para plantear soluciones de organización y funcionamiento del ITC, es una tarea que va más allá del objetivo y alcance de esta evaluación, tal como se señala en la sección de limitaciones.
154. La desconfianza inicial de los productores hacia los proyectos de cooperación internacional, derivada de experiencias negativas con proyectos que o no responden a sus necesidades, o no los escuchan, o no cumplen lo que prometen.
155. Las enormes dificultades logísticas de la zona en términos de carreteras, accesos fluviales, disponibilidad de agua o electricidad, distancias, diferencias entre las tres cadenas de valor, y extensa cobertura geográfica.
156. La indiferencia o dificultad de colaboración con las autoridades tanto locales como nacionales.
157. Como debilidad del proyecto, algunos actores señalaron que en su concepción estuvieron ausentes objetivos específicos en términos de equidad de género, participación de la juventud y seguridad alimentarias. “El Proyecto trabajó con mujeres, porque ahí estaban, pero no como parte de un propósito”.
158. Finalmente, es preciso anotar que el proyecto perdió muchas oportunidades de documentar (y por lo tanto de transferir) sus propias experiencias, sus procesos de ensayo y error, de aprendizaje, sus singularidades y especialidades en aspectos clave como, por ejemplo, su orientación a resultados, orientación al mercado e implementación en zonas de conflicto. En otras palabras, el “know how” específicamente ganado por ITC-Colombia PUEDE no fue adecuadamente transferido durante la vida del proyecto a otros proyectos del ITC o las instancias apropiadas del ITC en Ginebra.

Monitoreo del proyecto y uso de indicadores de desempeño

159. El documento constitutivo del proyecto indica que ITC se responsabilizaría “del monitoreo sistemático de las actividades que contribuyen directamente a los indicadores de rendimiento. Estas evaluaciones se llevarán a cabo a través del sistema de Gestión Basada en Resultados (RBM) del ITC”²⁹. En contraste con la práctica usual de otros donantes y/o implementadores, Colombia PUEDE , (así como elaboró, publicó e implementó un Plan de Visibilidad y Comunicaciones), no contó desde su inicio con un Plan de Monitoreo y Evaluación formalmente documentado en donde se definiera en qué habría consistido ese monitoreo sistemático, como responsabilidad de quién, si el proyecto iba a usar indicadores de desarrollo además de

²⁹ Proyecto Colombia PUEDE V4, p. 20

los de rendimiento y en qué manera el Sistema de Gestión Basada en Resultados del ITC, sería adecuado a las realidades del proyecto.

160. En términos de seguimiento e informes, el proyecto se centró exclusivamente en los indicadores de Marco Lógico, a pesar de contar con información que le permitido monitorear, reportar y comunicar más significativamente su impacto en las cadenas de valor, las comunidades y el bienestar de las personas. Paradójicamente, como se ha visto en este informe, el equipo del proyecto sí tuvo el cuidado de obtener información acerca de algunos de esos indicadores, como los relacionados con las ventas y otros.
161. ITC-Colombia PUEDE hubiese podido usar indicadores de desempeño centrados en sus objetivos de desarrollo, por ejemplo, cambios en productividad, rechazo de producto, valor/volumen de las ventas, valor/volumen de las exportaciones, cantidad de clientes nuevos, ingresos de los productores, etc. Es destacable que el aumento de los ingresos de los productores, aun siendo el más importante objetivo del proyecto (su justificación fundamental) y meta principal a obtener por medio de todas sus actividades, sin embargo, no se monitoreó ni reportó regularmente como elemento esencial de los resultados.
162. El proyecto usa predominantemente el “número de personas” como indicador de desempeño trátase de entregables de calidad, productividad, desarrollo organizacional o comercialización, cuando en realidad todas y cada una de esas áreas de desempeño cuentan con indicadores más estrechamente relacionados con su propia naturaleza, por ejemplo, En 1.1, en lugar de número de personas, como indicador de productividad agrícola, unos indicadores más apropiados podrían ser tamaño de la fruta, o número de limas por árbol, o de mazorcas de cacao por fanegada. De igual manera en 1.4, número de organizaciones que reportan, no es un indicador de operaciones o de gestión. Un indicador apropiado debería referirse específicamente al tipo de operación de que se trata o al área de gestión que se está midiendo (poda de árboles o secado, por ejemplo). Esta observación aplica a la gran mayoría de los indicadores.
163. Esta evaluación discrepa del informe de la misión ROM cuando afirma que el Proyecto contó con indicadores RACER (Relevantes, Aceptables, Creíbles, Fáciles de estimar, Robustos). Paradójicamente, a renglón seguido ese mismo informe argumenta por qué los indicadores usados por el proyecto no lo son. Esta consideración resalta el hecho de que el proyecto no hizo explícito en su documento de diseño o informes anuales, los criterios que utilizó para adoptar estos o aquellos indicadores. Una excepción la constituyó la adopción del “número de certificaciones obtenidas”, indicador que fue adoptado varios meses después de iniciado el proyecto, como resultado de una decisión que fue explícitamente motivada, racionalizada y explicada.
164. Finalmente, cabe señalar que el proyecto se fijó metas cuantitativamente muy modestas, no claramente, motivadas y racionalizadas como parte de su diseño inicial, ni proporcionadas con el tamaño de la población objetivo.

Reconciliación social y paz

165. ITC-Colombia PUEDE no fue concebido como iniciativa de reconciliación social por lo cual no se le puede exigir resultados en esa materia. Sin embargo, el proyecto sí contribuyó a la construcción de paz.
166. Por ejemplo, los integrantes de la Cooperativa Nueva Esperanza-COOMUNTU, excombatientes de las FARC, se han vuelto a encontrar con los que en el pasado tuvieron alguna situación de diferencia o de conflicto y la comercialización ha ayudado a limar asperezas. Su papel como agentes de mejoramiento comunitario se ha hecho más visible y aceptado tanto en el área rural como en el casco urbano de Tumaco a través de actividades deportivas, sociales o culturales. “Colombia PUEDE nos motivó a las asociaciones de productores a trabajar juntos en función de un interés común: el mejorar nuestras condiciones de vida”, afirmó un productor. Las actividades del proyecto mejoraron las habilidades de comunicación de los productores, de confianza y relacionamiento con sus iguales y de liderazgo en la comunidad. Colombia PUEDE, en fin, contribuyó a demostrar que se puede vivir dignamente en un marco de legalidad, lo cual, a su vez, aporta a la construcción de paz.

167. Entonces, a la pregunta por la medida en que el proyecto logró, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluidos los resultados diferenciales entre los grupos y la importancia relativa de esos objetivos o resultados, esta evaluación encontró que Colombia PUEDE fue un proyecto que no solamente alcanzó, sino que excedió el cumplimiento de sus objetivos, que generó un modelo de intervención con muy buena potencialidad de modelación, estandarización y replica. ITC-Colombia PUEDE fue un proyecto efectivo.

Comunicaciones y visibilidad

168. Colombia PUEDE, como todos los proyectos apoyados por la UE y, por tanto, los del Fondo Europeo para la Paz en Colombia, requieren tener un Plan de Comunicaciones y Visibilidad. Este no solamente se estructuró al comienzo del proyecto, se monitoreó a lo largo del mismo, sino que tuvo una asesora profesional de las comunicaciones encargada de su implementación.
169. El Plan de Visibilidad y Comunicaciones determinó la estrategia implementada para visibilizar y difundir los avances, los logros, las metas y demás información relevante del proyecto, ante las entidades nacionales e internacionales, los beneficiarios directos e indirectos, los aliados estratégicos y el público en general. El plan, además de determinar la audiencia y mensajes claves, definió los medios a usar: materiales audiovisuales, [sitios web](#), radio, marketing digital, publicidad impresa, medios tradicionales, medios digitales, eventos.
170. Aunque el Plan de Visibilidad y Comunicaciones no fue concebido como un entregable del proyecto, sin embargo, brindó valiosos aportes al logro de sus objetivos, tal como se indica en seguida:
- Entregó a las organizaciones de productores diseños y elementos de imagen corporativa que ellas usaron no solo como elemento de identidad, sino de mercadeo y comercialización.
 - Las redes sociales ayudaron a visibilizar a Nariño como productor de lima ácida Tahití. Según una líder de los productores, la presencia de su asociación en los medios sociales les ha llevado clientes nuevos.
 - La asesora de comunicaciones ayudó a sus colegas a afinar su lenguaje técnico, de manera que pudiesen llegar más efectivamente a los productores y al público en general.
 - El aislamiento provocado por la pandemia de COVID-19 fue contrarrestado con elementos comunicacionales como videos y cartillas de capacitación en temas agronómicos o avisos radiales con información técnica, los cuales aseguraron la continuidad del proyecto en esos momentos de crisis, su reconocimiento entre los productores y su presencia en las comunidades.
 - El proyecto adoptó la práctica de efectuar comités de comunicaciones no solo para consolidar la cohesión interna del equipo de implementación, sino para determinar las estrategias necesarias para demostrar a las distintas audiencias que el proyecto estaba efectivamente trabajando y produciendo resultados de impacto para los agricultores, sus cadenas de valor y sus comunidades.
 - En experiencia de este evaluador, las actividades de visibilidad y comunicaciones contribuyeron a consolidar la seguridad personal del equipo en su trabajo, en una zona tan riesgosa y conflictiva.
171. Finalmente, quizá lo más importante, el Plan de Visibilidad y Comunicaciones se cumplió en su totalidad.

4.4. Eficiencia

172. El análisis de la eficiencia del proyecto se ocupa en determinar el grado en que el proyecto usó los recursos a su disposición de manera oportuna y económica; en otras palabras, su habilidad para obtener ciertos resultados con el menor uso de recursos posible, o la mayor cantidad de resultados con cierta cantidad de recursos. Los principales recursos de que dispone un proyecto son las personas, dinero, tiempo, experiencia/capacidades/tecnologías.

173. Respecto del manejo del tiempo, el cronograma de Colombia PUEDE originalmente preveía una duración de 36 meses (diciembre 2018-2021); sin embargo, en una modificación del contrato EU-ITC, a finales de 2020 se amplió a 42 meses y en otra, a finales de 2021, se prolongó hasta un total de 45 meses, terminando en septiembre de 2022.
174. Estas demoras en la ejecución se debieron principalmente a los confinamientos obligatorios causados por la pandemia de COVID-19, al Paro Nacional en abril de 2021 que produjo bloqueo de vías, así como escasez de productos e incremento de los precios de los materiales necesarios para las adecuaciones de infraestructura tanto prediales en cordillera (Lima) como colectivas en Tumaco (Cacao y Coco). Todas esas circunstancias, a su vez, causaron dilación en la ejecución y seguimiento de los MoUs (incluidas algunas demoras por parte de las asociaciones en cumplir sus tareas acordadas en los memorandos) y en la consolidación de alianzas comerciales basadas en productores certificados.
175. Los mencionados aumentos en la duración del proyecto son razonables y justificables dadas las circunstancias, particularmente tratándose de una zona de conflicto armado, y, aún más teniendo en cuenta los paliativos que tomó el proyecto para aprovechar el tiempo, mantener las comunicaciones y persistir en la implementación a pesar de las dificultades.
176. El presupuesto del proyecto, que ascendió a USD \$ 3.855.290, aportados en un 79.6% por la UE y 20.4% como contrapartida, mayoritariamente en especie, por el ITC, fue considerado adecuado por las partes y mostró una buena distribución entre los dos objetivos específicos y sus respectivos entregables, correspondiendo un 43% al objetivo específico 1 (productividad y calidad) y 30% al objetivo específico 2 (competitividad).
177. Por otra parte, respecto al personal del proyecto, un equipo de 26 personas parecería muy grande, pero cuando se considera la extensión del área cubierta, la distancia entre los extremos geográficos (428 km por carretera entre Leiva y Tumaco), la ubicación de núcleos de productores río arriba desde la Costa Pacífica, las diferencias entre las tres cadenas de valor y la naturaleza de las actividades, especialmente de asistencia técnica en cordillera, el tamaño del equipo, parece bastante aceptable.
178. Adicionalmente, respecto al costo del equipo de implementación, ITC encontró formas de racionalizarlo de manera notable. En efecto, el equipo de ITC-Colombia PUEDE fue contratado directamente en el terreno, en su mayoría, personal nariñense localizado en los municipios del proyecto. Para facilitar la administración y contratación de personal a un costo razonable y competitivo, ITC acudió a los servicios de UNOPS (United Nations Office for Project Services), en el país. UNOPS se especializa en prestar servicios administrativos a proyectos de otras entidades. La colaboración con UNOPS no solo liberó al proyecto de labores de gestión de personal, sino que, lo más importante en cuanto a costo, le permitió contratar el personal con los niveles de remuneración que, aunque inferiores a los oficiales de la nómina en agencias de las Naciones Unidas en Colombia, podían considerarse competitivos en el país.
179. En consecuencia, de acuerdo con información suministrada por ITC-Colombia PUEDE, el costo de personal contratado para el trabajo de campo fue de USD \$1.366.062 y se estima que, si se hubiese contratado personal de terreno comisionado por ITC desde Ginebra, ese mismo costo hubiese sido de aproximadamente USD \$ 2.340.000, es decir un 71% mayor. Así mismo, el proyecto informó que el costo de personal en Ginebra fue de un 20% del costo total de personal en que incurrió el proyecto.
180. Excepto por una pequeña oficina en Bogotá, conjuntamente con PNUD, durante los primeros meses del proyecto ITC-Colombia PUEDE no operó desde oficinas propias, ni en Bogotá, ni en Pasto, ni en los demás municipios de Nariño; básicamente funcionó desde las casas del personal del proyecto. Esto significó ahorros considerables no solo porque no tenía que pagar arriendo, sino porque el proyecto se mantuvo ajeno a los requerimientos de oficinas, seguridad y logística que utiliza Naciones Unidas, los cuales significan costos sustantivos adicionales que el proyecto no tuvo que asumir. De igual manera, el proyecto no gastó en compras de vehículos pues el personal se transportaba mayoritariamente en los suyos propios y, cuando las condiciones de seguridad lo requerían, en vehículos autorizados por UNDSS a través de un proveedor local en Nariño.

181. Por su parte, como se ha indicado, el contexto contractual del proyecto favoreció su eficiencia puesto que un “Delegation Agreement” es más flexible que otros mecanismos usuales de adquisición o licitación usados por la Unión Europea. Así mismo, aunque la iniciativa en las decisiones importantes de implementación del proyecto en materia presupuestal, administrativa, técnica y operativa se originaban en el ITC, las decisiones finales en aspectos críticos (e.g. Capital Semilla, Respuesta COVID, etc) las tomaba el donante a través de la DUE, lo que significa que la flexibilidad de las normas del Fondo Europeo para la Paz y en general de la UE, contribuyeron a la eficiencia del proyecto.
182. En opinión del equipo de Colombia PUEDE, la agilidad y eficiencia administrativas del ITC, no son las más favorables al buen desempeño de un proyecto en el terreno. Algunos ejemplos mencionados se refirieron al sistema de pagos, tanto de proveedores como para los MoUs, a la confiabilidad de UMOJA³⁰, a la contratación de personal, o a la gestión de viajes, por ejemplo.
183. No obstante, y en una perspectiva más amplia, un sencillo análisis costo/beneficio de Colombia PUEDE muestra otro aspecto positivo de la eficiencia del proyecto cuando comparamos su costo con el tamaño de la población beneficiaria (2.000 productores) o con el valor de las exportaciones y ventas nacionales que los productores lograron apoyados por el proyecto (USD 2.302.908)³¹, veamos:
184. Con su presupuesto, Colombia PUEDE cubrió 2.000 beneficiarios, es decir USD \$ 3.855.290 / 2.000 beneficiarios = USD \$ 1.927 por beneficiario, durante un lapso de 45 meses, (aprox. COP \$ 209.000/mes) una cifra que luce bastante económica. Igualmente, con su presupuesto, el proyecto propició ventas por los productores de aproximadamente USD \$ 2.248.329, es decir USD \$ 3.855.290 (inversión) / USD \$ 2.248.329 (resultado) = 71%. Un “retorno de la inversión” del 71%, parece bastante positivo. Téngase presente, sin embargo, que este es un análisis técnicamente no riguroso y que usa la ROI, un indicador de inversiones privadas que no es frecuentemente aplicado en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo.

4.5. Perspectivas de Impacto

185. El análisis de las perspectivas de impacto del proyecto implica establecer la medida en que este ha generado o se espera que genere efectos significativos, sean positivos o negativos, intencionados o no, de orden superior, transformativo. De acuerdo con los distintos actores del proyecto, Colombia PUEDE, más allá de cumplir con sus objetivos, generó cambios de carácter estructural en varias áreas de importancia para los productores, a saber:
186. **Impacto personal, cultural, tecnológico.** En otras partes de este informe se ha mencionado la apreciación de los productores por los conocimientos adquiridos gracias a las actividades de capacitación, acompañamiento técnico y asesoría brindadas por el proyecto. La información, conocimientos y habilidades adquiridos no solamente mejoraron las prácticas agrícolas de los productores sino su valoración del cultivo, del medio ambiente, de sus organizaciones y de sí mismos.
187. En el plano más personal, las entrevistas con los productores indicaron, especialmente entre las mujeres y lideresas, el grado en que el proyecto mejoró sus habilidades de comunicación, su voluntad de expresarse públicamente y su habilidad para hacerlo efectivamente, su confianza en sí mismos y sus habilidades de relacionamiento personal y social con los demás. Estas nuevas habilidades, a la vez, facilitaron el trabajo en equipo y otras actividades grupales dentro de las asociaciones de productores.
188. Por su parte, la adopción de buenas prácticas agrícolas (BPA), es decir, de un “conjunto de acciones tendientes a reducir los peligros químicos, físicos y microbiológicos, las cuales están orientadas a obtener productos inocuos (sanos-limpios), mejorar las condiciones de los trabajadores (salud y bienestar) y

³⁰ UMOJA es un sistema informático (ERP, Enterprise Resource Planning). “Umoja is a single, global solution that is enabling efficient and transparent management of the United Nation’s financial, human and physical resources and improving programmatic delivery” (umoja.un.org)

³¹ Tasa de cambio reportada por INFOREURO el 21 de diciembre de 2022.

proteger el medio ambiente, con métodos ecológicamente seguros, higiénicamente aceptables y económicamente factibles”³², no solamente impactó positivamente los cultivos, sino que, naturalmente, se trasladó a la vida personal y familiar al tener casas más limpias, ordenadas y sanas. Mejor calidad de cultivo condujo a mejor calidad de vida.

189. Las BPA, junto a los procesos de certificación, en algunos casos de producción orgánica, que emprendiera un buen número de productores, generaron una consciencia mucho más elevada sobre la gestión ambiental de sus predios y sus casas, respecto al manejo del agua, de desechos sólidos, de productos químicos, así como la mitigación de los efectos nocivos derivados de la proximidad a algunos cultivos, incluidos los de uso ilícito, saturados de pesticidas y otros químicos dañinos. De igual manera, se produjo una mayor consciencia de los efectos dañinos sobre su propia salud de la exposición a esos agentes químicos.
190. La asistencia técnica agrícola provista por el proyecto, así como la producción por parte del proyecto de la “Cartilla del Cocotero” y del “Manual del Cocotero”, junto con FEDECOCO condujo, entre otras cosas, al rompimiento de mitos, por parte de los productores, respecto a tecnologías o prácticas que consideraban negativas. Tal el caso de los sistemas de manejo de plagas del coco como la Gualpa (cucarrón)/Anillo Rojo (enfermedad mortal de palma causada por un nemátodo transportado por la Gualpa) en que los productores cambiaron su concepción respecto al trampeo. Ellos eran reacios a usar la trampa porque pensaban que esta atraía al cucarrón al cultivo. Puesto que el proyecto les enseñó cómo usar las trampas, colocándolas en las áreas periféricas del cultivo y les demostró su efectividad, ahora los productores mismos han adoptado esa tecnología de trampeo para el control de la plaga. Este cambio de paradigma tecnológico tiene efectos de impacto y sostenibilidad.
191. **Impacto económico.** Las mejoras adoptadas por los productores en sus fincas condujeron a un aumento generalizado de la calidad de los cultivos y sus productos. Con mayor razón en el caso de los productores certificados, pero en general los participantes de las tres cadenas de valor mejoraron la calidad de sus productos y su productividad, con lo cual el potencial de competitividad aumentó sustancialmente, así mismo sus ingresos.
192. Más allá de los resultados del proyecto en cuanto al aumento de los ingresos de los agricultores, gracias a Colombia PUEDE, aprendieron que no están irremediablemente expuestos al poder de compra de los intermediarios locales (como la Plaza de Mercado, o el camionero que pasa por las fincas), sino que los mercados van más allá de los límites de sus predios.
193. Las alianzas comerciales que el proyecto propició y las oportunidades que tuvieron los productores, por ejemplo, a través de giras comerciales, de conocer directamente las plantas procesadoras de sus compradores en otras regiones del país, amplió su visión acerca de las características, exigencias y condiciones de los mercados nacionales y también de los internacionales, (algunos de esos compradores nacionales, a la vez son exportadores), por ejemplo, de Lima. En opinión de algunos actores del proyecto, Colombia PUEDE ofreció a los productores un avance en el camino del comercio justo.
194. Una constante en las entrevistas con los productores fue su convicción de que el proyecto los ayudó a verse como productores, como empresarios, como profesionales en su oficio con potencial de jugar un papel en los mercados para mejorar sus ingresos y condiciones de vida y las de sus familias.
195. Colombia PUEDE generó un importante efecto demostración acerca de que un proyecto de cooperación internacional dedicado a fortalecer cadenas de valor sí puede estar orientado por la demanda, direccionado hacia los mercados y producir resultados en términos de mayores y mejores ingresos para los campesinos. Este efecto demostración fue captado y apreciado por la Unión Europea, refuerza la reputación misional del ITC, y deja el testimonio para otros cooperantes e implementadores de proyectos acerca de la necesidad y viabilidad del enfoque comercial en proyectos similares.

³² AGROSAVIA, Luz Adriana Vásquez, Tecnología para el cultivo de la mora”. 2020

196. Complementariamente, Colombia PUEDE probó que sí hay alternativas viables y rentables a los cultivos de uso ilícito y que las cadenas de valor agrícola sí pueden ser objeto de intervenciones de fortalecimiento aún en condiciones de conflicto e inseguridad.
197. El acompañamiento técnico, especialmente en torno a las distintas certificaciones, produjo una ampliación de las cadenas de valor en el sentido de que los agricultores comenzaron a requerir productos y servicios que previamente no existían en la zona y que los comerciantes y otros actores empezaron a proveer para atender esa demanda. Por ejemplo, insumos necesarios en la adecuación de los cultivos para los procesos de certificación. Complementariamente, el proyecto hizo muchos esfuerzos por hacer sus compras localmente.
198. Aunque el cacao y el coco de Tumaco eran más conocidos en el mercado nacional, en el caso de la Lima ácida Tahití, las alianzas comerciales logradas por el por el proyecto lograron generar una mayor visibilidad de Nariño como productor de la fruta en el contexto nacional. Antes otras zonas como Santander, seguidas muy de lejos por Antioquia, Tolima y Risaralda eran consideradas las únicas productoras. A este respecto, una de las empresas compradores de Lima más grandes afirmó: *“Nosotros hemos aprendido acerca de la potencial productor de Nariño y somos conscientes de que en el futuro próximo deberíamos tener mucha más presencia en la región”*.
199. **Impacto comunitario, empresarial.** Fueron muchas las expresiones de impacto del proyecto en el mejoramiento organizacional de las asociaciones de productores. En efecto, el énfasis puesto por ITC-Colombia PUEDE en el elemento asociativo del fortalecimiento de las cadenas de valor, la selección de asociaciones o cooperativas de productores con potencial, el diagnóstico socio-empresarial que de las organizaciones hizo el proyecto y los correspondientes planes de acción, los MoUs, la formación de gerentes, las USTs, comités de trabajo, estas y otras acciones de similar trascendencia, dejaron huella en las asociaciones de productores al fortalecerlas en lo organizacional, administrativo, técnico, financiero y comercial.
200. El fortalecimiento de las asociaciones se manifiesta en una mejorada capacidad crítica frente a la cooperación internacional y sus ofertas de apoyo. Líderes de los productores y miembros del equipo del proyecto coincidieron en afirmar que ITC-Colombia PUEDE auspició el empoderamiento de las organizaciones y promulgó la visión de que los productores no deben verse a sí mismos simplemente como beneficiarios pasivos de un proyecto sino, más bien, como actores corresponsables, con capacidad para decidir y abogar por las intervenciones que les son benéficas y convenientes, así como de modificar o rechazar las que no lo son.
201. De igual manera, varios mecanismos de cooperación empleados por el proyecto como las subvenciones, inversiones en infraestructura, capacitaciones, y la entrega de capital semilla, incrementaron la capacidad de las organizaciones de servir a sus asociados, fuese a través de la compra de sus productos (a mejores precios que los intermediarios locales), la disponibilidad de mejores instalaciones de almacenamiento o secado, e incluso medios de transporte.
202. Y, ciertamente, una de las áreas más significativas de fortalecimiento organizacional fue la de comercialización. El proyecto les consiguió y/o facilitó aliados comerciales, fortaleció sus procesos operativos relacionados con transporte y comercialización, les ayudó a crear comités comerciales para desempeñar esas funciones, instó a las organizaciones a trabajar conjuntamente para así aumentar su capacidad de oferta, en fin, impactó las organizaciones para que no fueran simplemente receptoras pasivas de órdenes de compras, sino que tuviesen, en cambio, actitud y capacidades vendedores proactivos.
203. **Impacto interno en el ITC.** Los miembros del equipo de implementación de ITC-Colombia PUEDE señalaron que en varias ocasiones fueron consultados por otras dependencias de la sede del ITC, respecto a las prácticas del proyecto en cuanto a recolección de información o las prácticas de monitoreo que utilizó. Esas consultas han servido a la sede para poner a prueba algunas capacidades de “Project Portal” (sistema informático de monitoreo de proyectos). Aparte, de ello, no ha habido evidencia de que el proyecto haya causado internamente otras formas de innovación o fortalecimiento institucional del ITC en materias

como su misión, liderazgo intelectual, capacidades, organización u orientación de servicio a las pequeñas empresas.

4.6. Sostenibilidad

204. El análisis de sostenibilidad se ocupa en determinar en qué medida los beneficios del proyecto continuarán teniendo en cuenta condiciones financieras, económicas, sociales, ambientales e institucionales necesarias para mantenerlos a lo largo del tiempo. Respecto a la sostenibilidad hay algunos factores derivados del proyecto mismo y otros externos a este que potencialmente podrían favorecer la sostenibilidad y otros que la podrían obstaculizar o anular.
205. **Atribuible al proyecto.** A diferencia de otros proyectos para los cuales la sostenibilidad no pasa de ser un buen deseo o un asunto para tratar al cierre de la intervención, Colombia PUEDE, a lo largo de su ejecución tomó medidas que, si bien servían a la implementación misma en su momento, además constituían un mecanismo favorable a la preservación de los efectos del proyecto después de su terminación.
206. En opinión de la totalidad de los entrevistados, uno de los efectos más importantes del proyecto fue el conocimiento, habilidades y experiencias que dejó en los productores, los cuáles permanecerán después del cierre del proyecto. Hablando del cacao, uno de los líderes campesinos dijo: “La verdad es que nosotros hemos tradicionalmente sido simples recolectores, el proyecto nos dejó conocimientos que nos hizo vernos por primera vez como productores, y al cultivo como nuestro negocio”. Igualmente, una productora declaró, “antes del proyecto, la Lima se perdía en los árboles, o caía al piso sin que nadie hiciera nada, ahora entendemos el ciclo de producción y qué debemos hacer para aprovechar la fruta comercialmente”. Esos comentarios se referían por igual a las distintas actividades de capacitación, acompañamiento y asesoría que ITC-Colombia PUEDE proveyó.
207. De singular importancia en el aspecto productivo, pero con significativas implicaciones comerciales, así como en términos de sostenibilidad fue el énfasis puesto por el proyecto a las Certificaciones. Aunque algunos productores y asociaciones se resisten a ellas por el monto de una inversión que no siempre está a su alcance o a que no le ven una relación beneficio/costo que sea inmediatamente tangible, lo cierto es que el proyecto demostró que las certificaciones están asociadas no solo al aumento de los ingresos, sino a la ampliación de mercados, el incremento de la productividad y el cuidado del medio ambiente.
208. El argumento precedente aplica, igualmente a las asociaciones de productores. Empezando por el DCOET, seguido por todas las acciones de capacitación, organización y asesoría destinadas a mejorar sus estructuras organizacionales y prácticas administrativas, operativas y comerciales. Al respecto los líderes de una asociación señalaron “Coagropacífico existe hace alrededor de cuarenta años, pero hace mucho que la organización no tenía contacto con los productores en el campo y estos, a su vez, ignoraban que todavía existía. Con las actividades del proyecto para el mejoramiento de los cultivos tanto de cacao como de coco, más el hecho de que podemos comprarles la producción, la cooperativa volvió a ser relevante para sus asociados”. Otras asociaciones coincidieron en valorar las contribuciones del proyecto a sus esfuerzos de fidelización de sus asociados.
209. El diseño del proyecto concebía el trabajo con las CTCs, la transferencia a estas por parte de ITC-Colombia PUEDE, de fondos de implementación, conocimientos y habilidades, se pensaba, fortalecería esas entidades y su capacidad de seguir sirviendo a los agricultores después de la finalización del proyecto. No obstante, como la colaboración con esas entidades resultó inviable, se concibió la estrategia fue fortalecer a las asociaciones de productores directamente. Por ello, se les hizo subvenciones que buscaban generar capacidades operativas propias, fortalecer sus finanzas, prepararlas para el comercio, y darles poder de convocatoria y fidelización son sus miembros. De ahí nacen los MoUs con las asociaciones y los programas que los MoUs financiaron: profesionalización de gerentes en formación, USTs, capital semilla, ciertas herramientas y estructuras, etc. En fin, ya que no se pudo trabajar con instituciones locales débiles y desinteresadas, se escogió establecer la sostenibilidad en las propias organizaciones.

210. De singular importancia en materia de sostenibilidad fue la creación de “Unidades de Sostenibilidad Técnica”, la iniciativa de “Gerentes en Formación” y la creación de “Comités de Trabajo” (Técnico, Administrativo y Comercial).
211. Las USTs, que fueron formadas en 7 organizaciones, consisten en grupos de productores capacitados en un mejor manejo agronómico de los cultivos, quienes prestan sus servicios, principalmente de poda, a otros productores a cambio de una remuneración previamente convenida. Puesto que los servicios son prestados usando herramientas y equipos de las asociaciones, que fueron provistos por el proyecto, una porción del costo del servicio va a las asociaciones como un recurso de sostenibilidad, que se complementa con mejoras en la fidelización de los asociados.
212. Complementariamente, la iniciativa de los gerentes en formación, así como de los comités de trabajo, consistente en productores elegidos por sus propios colegas para liderar aspectos técnicos, administrativos y comerciales de las asociaciones, quienes recibieron capacitación y empoderamiento para ejercer sus funciones, constituyen una práctica de inversión en capital humano con potencial de permanencia después del cierre del proyecto.
213. Y hablando de inversiones, el proyecto utilizó el mecanismo de subvenciones, a través de capital semilla y de inversiones en infraestructura. Con el capital semilla se elevó el flujo de caja y la capacidad de compra de las organizaciones a sus asociados, y con las inversiones, ya fueran en los predios individuales como en el caso de la Lima, o más de carácter colectivo como fue para el cacao y el coco, se mejoró la productividad y la competitividad de los productores. Uno y otro mecanismo, usualmente enmarcado en los MoUs, dejó unas capacidades que no desaparecerán al cierre del proyecto.
214. De especial importancia en cuanto a inversión para el futuro fueron los aportes y asistencia del proyecto a Coagropacífico para crear un nuevo negocio, de procesamiento de la estopa, un derivado del coco con usos en agricultura e industria.
215. Pero quizá fue en el aspecto comercial y de mercados donde el proyecto dejó una huella única que queda para el futuro competitivo de las asociaciones, en varios aspectos: i.) comprensión de los mercados tanto nacional como internacional y su dinámica, ii.) comprensión de la importancia estratégica del concepto de “Aliados Comerciales”, iii.) mayor valoración del asociativismo como mecanismo de competitividad, iv.) adquisición y mejoramiento de capacidades de negociación entre las asociaciones y de estas con los compradores, v.) creación de imagen corporativa y adiestramiento en su uso para fines comerciales. y vi.) visibilización de Nariño como zona productora de Lima acida Tahití. Todos estos son activos organizacionales que superarán la vida del proyecto.
216. Un testimonio de la sostenibilidad del proyecto en el aspecto de mercado es que la relación comercial de los productores/organizaciones con sus clientes y/o aliados comerciales ha continuado después de que el proyecto cesó su intervención.
217. **Factores externos favorables.** Los distintos actores citaron como factores externos favorables a la sostenibilidad de los beneficios dejados por Colombia PUEDE el hecho de las tres cadenas de valor no son “de moda” o de oportunidad inmediata, sino que han estado en la región por años, o como decía un productor de Tumaco, “El cacao es parte de nuestras tradiciones, del patrimonio cultural de la región”. Igualmente, pero mucho más más significativa en términos de sostenibilidad es la consideración de que el tamaño y valor de los mercados tanto nacional como internacionales para las tres cadenas de valor y sus subproductos es de grandes dimensiones y oportunidades.
218. **Factores desfavorables.** Sin embargo, en el contexto territorial, social, político, económico y cultural, existe un conjunto de factores con significativo potencial de afectar negativamente la sostenibilidad de los beneficios creados por el proyecto, tales como: el cambio climático, la falta de distritos de riego, la escasez de mano de obra en la región, la Insuficiencia del área sembrada vs demanda potencial nacional e internacional para los tres productos, el exiguo acceso de los productores y sus asociaciones a los servicios financieros, el creciente desinterés de la juventud en el campo, la ausencia o debilidad de políticas públicas de desarrollo territorial y del agro, los problemas de tenencia de la tierra, la persistente Inseguridad y

presencia del conflicto armado en la región, la presión que los cultivos ilícitos y sus promotores ejercen sobre las personas.

4.7. Aspectos transversales

219. Los Términos de Referencia de la evaluación requieren tener en cuenta aspectos transversales a la concepción, implementación y resultados del proyecto en temas como la equidad de género, la participación de los jóvenes, la seguridad alimentaria y el efecto ambiental de las acciones del proyecto. En estos aspectos, los principales hallazgos de la evaluación son:
220. Aunque en el documento constitutivo del proyecto se reconoce el importante papel de la mujer en la producción campesina y se afirma que “estas consideraciones de género serán por consiguiente integradas a lo largo del proyecto y de la colección de estadísticas, con lo cual los resultados podrán ser desglosados por género”, en realidad la equidad de género no fue parte de sus objetivos específicos o de sus entregables. Sin embargo, el sistema interno de monitoreo del proyecto efectivamente colectó datos de participación de las mujeres en sus actividades; casi la mitad del equipo del proyecto fueron mujeres; impulsó informalmente el rol de las mujeres en posiciones de responsabilidad y liderazgo, y apoyó a la Asociación de Mujeres Nueva Vida-ASONUVI, compuesta solo por mujeres, 20 en total, productoras de Lima en el municipio de El Rosario, así como a la asociación Aslicasa de la vereda Sachamates en Leiva.
221. Igualmente, una de las preguntas de evaluación, de acuerdo con los Términos de Referencia, se refiere a el grado en que el proyecto, en su diseño o implementación promovió la participación de los jóvenes en la vida económica de la región. A este respecto, cabe anotar que el documento constitutivo del proyecto no incluye ninguna alusión a este tema ni en su diseño, objetivos o actividades.
222. Sin embargo, los informes anuales de Colombia PUEDE indican que en las actividades de capacitación se fomenta la participación de las mujeres y de los jóvenes en la toma de decisiones y en las Juntas Directivas de las asociaciones. De igual manera, podría argumentarse que, puesto que el objetivo general del proyecto apunta al mejoramiento de los ingresos de los productores y sus familias, pues ello incluye a las mujeres y a los jóvenes.
223. Respecto a la mejora del medio ambiente en la región, el impacto y legado del proyecto es destacable pues un buen número de sus objetivos, estrategias y actividades contribuyeron directa e indirectamente a la mejora del medio ambiente en la región. Tales son los casos de la adopción de buenas prácticas agrícolas, los procesos de certificación, la asistencia técnica, capacitación, e incluso las inversiones tanto prediales como comunitarias en infraestructura. La gestión ambiental de los cultivos estuvo en el centro del apoyo del proyecto a los productores, muy especialmente en el caso del coco y el manejo de uno de sus subproductos, la estopa, la cual actualmente es acumulada como basura, al aire libre y cerca de los ríos, sin ningún tipo de tratamiento ni aprovechamiento y causando deterioro ambiental de tierras y aguas. En respuesta, el proyecto apoyó a Coagropacífico en Tumaco, para crear una nueva unidad de negocio destinada a aprovechar industrialmente la estopa con fines agrícolas e industriales.
224. En materia de seguridad alimentaria el documento de proyecto indica que sería un aspecto por considerar en su implementación y que ITC-Colombia PUEDE estaría informando el progreso en la materia. La acción más notable y quizá única que realizó en cuanto a seguridad alimentaria fue el apoyo a los productores y sus familias durante la fase crítica del confinamiento derivado de la pandemia de COVID-19.

Anexo 1. Preguntas de evaluación

1. **Pertinencia.** ¿Hizo Colombia PUEDE lo correcto?

1. ¿En qué medida el proyecto atendió las necesidades, sirvió a los intereses y cumplió las expectativas de los agricultores participantes, sus organizaciones productivas, el departamento de Nariño, de Colombia, del ITC y de la Unión Europea?
2. ¿Cómo respondió el proyecto a las necesidades específicas de desarrollo local de El Rosario, Leiva, Policarpa y Tumaco y regional del departamento de Nariño en general?
3. ¿En qué medida la conceptualización del proyecto, su Marco Lógico y Teoría de Cambio atendieron a las realidades que se pretendieron mejorar?
4. ¿Cómo y en qué medida el proyecto se alineó con la misión, ventajas, especialidades, recursos y experiencias del ITC y en particular con sus señalados “puntos fuertes” (gestión por resultados, gestión de riesgos, monitoreo y evaluación, innovación, coordinación interna y cooperación) ¿En qué medida esos “puntos fuertes” contribuyeron al éxito del proyecto?
5. ¿Cómo y en qué medida el proyecto logró adaptarse a circunstancias cambiantes como la aparición de la pandemia de COVID-19 o las situaciones de orden público en Nariño y en Colombia?

2. **Coherencia** ¿Fue Colombia PUEDE un proyecto compatible?

6. ¿En qué medida Colombia PUEDE se sobrepuso a, o repitió proyectos similares del ITC en Nariño o en Colombia?
7. ¿Qué similitudes y diferencias hubo entre Colombia PUEDE y proyectos comparables del ITC, de la Unión Europea o de Naciones Unidas implementados en Nariño o en otras zonas de conflicto en Colombia?
8. ¿Cómo contribuyó al éxito del proyecto la formulación e implementación de alianzas institucionales y qué oportunidades, tal vez, se perdieron en concebir o implementar esas alianzas?
9. ¿Qué experiencias, oportunidades o dificultades experimentó Colombia PUEDE en cuanto a complementariedad, armonización y coordinación con otros proyectos, programas o políticas relacionados?
10. ¿Funcionó el proyecto de manera consistente en dos regiones tan distintas como son la cordillera y la costa nariñenses?

3. **Efectividad** ¿Logró Colombia PUEDE sus objetivos?

11. ¿Cuál fue el desempeño del proyecto en el logro de sus objetivos esperados? ¿Incrementó la competitividad, posición de mercado, ventas y exportaciones de cacao, coco y lima Tahití? ¿Mejoró los ingresos de los agricultores y sus familias? ¿Fortaleció las capacidades de ventas, mercadeo y comercialización de las organizaciones de productores? ¿cómo ¿mejoró la calidad y productividad de los productos/productores involucrados??
12. ¿En qué medida contribuyó el proyecto a la reconciliación social y la construcción de paz en la región?
13. ¿Qué factores explican los éxitos del proyecto?
14. ¿Obtuvo el proyecto algunos resultados no planeados o esperados?
15. ¿Qué fenómenos o circunstancias de diseño o de implementación dificultaron o impidieron el cumplimiento de objetivos del proyecto?
16. ¿Qué tan efectivas para el logro de los objetivos del proyecto fueron las modalidades de implementación escogidas? ¿La asistencia técnica directa del ITC? ¿Los contratos de servicios de consultoría? ¿La adquisición de bienes y servicios específicos? ¿Las subvenciones?
17. ¿En qué medida y cómo las actividades de comunicaciones y visibilidad contribuyeron al logro de los objetivos del proyecto?
18. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades del proyecto? ¿Qué amenazas y oportunidades enfrentó?
19. ¿Cómo afectó la implementación y logros del proyecto la ocurrencia de la pandemia de COVID-19, el paro nacional de 2021 y las situaciones de conflicto armado que rodean al proyecto?

4. **Eficiencia** ¿Qué tan bien utilizó Colombia PUEDE los recursos a su disposición?

20. ¿Fue ejecutado el proyecto tal como se planeó? ¿si, no, por qué?
21. ¿Se ejecutó el proyecto de acuerdo con el alcance, calendario, presupuesto, personal y demás recursos asignados? ¿fueron estos adecuados, proporcionales, suficientes?
22. ¿En qué medida la organización y funcionamiento del proyecto en el terreno contribuyó al logro más económico de resultados?
23. ¿En qué medida los procedimientos administrativos, operativos, financieros y otros de política interna del ITC contribuyeron al logro más económico de resultados?
24. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que produjeron desviaciones del alcance, calendario, presupuesto y planeación del proyecto? ¿Cómo se solucionaron? (por ejemplo, COVID-19, Paro Nacional 2021, Conflicto armado/situación de orden público)

25. ¿Qué tan efectivas para el logro más económico de resultados del proyecto fueron las modalidades de implementación escogidas? ¿La asistencia técnica directa del ITC?
5. **Perspectivas de Impacto ¿Qué diferencia hizo Colombia PUEDE?**
26. ¿Qué diferencias sustanciales en la calidad de vida, productividad y competitividad de los agricultores y sus organizaciones de deben al proyecto y solamente al proyecto?
27. ¿Qué efectos de largo plazo o estructurales en las condiciones de las personas, las organizaciones, las cadenas de valor y la región son atribuibles al proyecto?
28. ¿Existen evidencias y cuáles de un fortalecimiento del ITC gracias a Colombia PUEDE en términos de su misión institucional, liderazgo intelectual, y vocación de servicio a las pequeñas empresas?
6. **Sostenibilidad ¿Durarán los beneficios logrados por Colombia PUEDE?**
29. ¿Qué probabilidad existe de que los resultados obtenidos por el proyecto subsistan una vez este terminó?
30. ¿Qué factores financieros, técnicos, tecnológicos, humanos, políticos, sociales o económicos podrían favorecer o afectar la permanencia de los resultados del proyecto?
31. ¿Contó el proyecto con un plan de sostenibilidad y salida aplicable a su terminación? ¿en qué consiste y a cargo de quién?
7. **Aspectos transversales ¿Qué otros efectos logró Colombia PUEDE?**
32. ¿Cómo contribuyó el proyecto a la igualdad de género en la región?
33. ¿Cómo promovió el proyecto la participación de los jóvenes en la vida económica y social de la región?
34. ¿Qué aportes dejó el proyecto a la mejora del medio ambiente en la región?
35. ¿Cómo contribuyó el proyecto al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Anexo 2. Matriz de evaluación

Preguntas y sub-preguntas de evaluación para cada criterio	Método de Recolección de Información	Fuentes de información	Métodos de Análisis de Información
PERTINENCIA			
<p>1. ¿Hizo Colombia PUEDE lo correcto?</p> <p>1.1. ¿En qué medida el proyecto atendió las necesidades, sirvió a los intereses y cumplió las expectativas de los agricultores participantes, sus organizaciones productivas, el departamento de Nariño, de Colombia, del ITC y de la Unión Europea?</p> <p>1.2. ¿Cómo respondió el proyecto a las necesidades específicas de desarrollo local de El Rosario, Leiva, Policarpa y Tumaco y regional del departamento de Nariño en general?</p> <p>1.3. ¿En qué medida la conceptualización del proyecto, su Marco Lógico y Teoría de Cambio atendieron a las realidades que se pretendieron mejorar?</p> <p>1.4. ¿Cómo y en qué medida el proyecto de alineó con la misión, ventajas, especialidades, recursos y experiencias del ITC y en particular con sus señalados “puntos fuertes” (gestión por resultados, gestión de riesgos, monitoreo y evaluación, innovación, coordinación interna y cooperación) ¿En qué medida esos “puntos fuertes” contribuyeron al éxito del proyecto?</p> <p>1.5. ¿Cómo y en qué medida el proyecto logró adaptarse a circunstancias cambiantes como la aparición de la pandemia de COVID-19 o las situaciones de orden público en Nariño y en Colombia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de documentos y literatura ▪ Entrevistas ▪ Grupos foco ▪ Observaciones ▪ Estudios de caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores Individuales ▪ Líderes de productores ▪ Grupos de productores ad hoc ▪ Asociaciones de Productores ▪ Equipo de implementación del proyecto ▪ Funcionarios públicos ▪ Aliados comerciales ▪ Proveedores de capacitación, asistencia técnica o asesoría ▪ Otros aliados ▪ Organismo donante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulación ▪ Análisis comparativo y de tendencias ▪ Análisis estrategia comunicacional ▪ Análisis de tendencias ▪ Análisis de género ▪ Análisis de casos
COHERENCIA			
<p>2. ¿Fue Colombia PUEDE un proyecto compatible?</p> <p>2.1. ¿En qué medida Colombia PUEDE se sobrepuso a, o repitió proyectos similares del ITC en Nariño o en Colombia?</p> <p>2.2. ¿Qué similitudes y diferencias hubo entre Colombia PUEDE y proyectos comparables del ITC, de la Unión Europea o de Naciones Unidas implementados en Nariño o en otras zonas de conflicto en Colombia?</p> <p>2.3. ¿Cómo contribuyó al éxito del proyecto la formulación e implementación de alianzas institucionales y qué oportunidades, tal vez, se perdieron en concebir o implementar esas alianzas?</p> <p>2.4. ¿Qué experiencias, oportunidades o dificultades experimentó Colombia PUEDE en cuanto a complementariedad, armonización y coordinación con otros proyectos, programas o políticas relacionados?</p> <p>2.5. ¿Funcionó el proyecto de manera consistente en dos regiones tan distintas como son la cordillera y la costa nariñenses?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de documentos y literatura ▪ Entrevistas ▪ Grupos foco ▪ Observaciones ▪ Estudios de caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores Individuales ▪ Líderes de productores ▪ Grupos de productores ad hoc ▪ Asociaciones de Productores ▪ Equipo de implementación del proyecto ▪ Funcionarios públicos ▪ Aliados comerciales ▪ Proveedores de capacitación, asistencia técnica o asesoría ▪ Otros aliados ▪ Organismo donante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulación ▪ Análisis comparativo y de tendencias ▪ Análisis estrategia comunicacional ▪ Análisis de tendencias ▪ Análisis de género ▪ Análisis de casos
EFFECTIVIDAD			

Preguntas y sub-preguntas de evaluación para cada criterio	Método de Recolección de Información	Fuentes de información	Métodos de Análisis de Información
<p>3. ¿Logró Colombia PUEDE sus objetivos?</p> <p>3.1. ¿Cuál fue el desempeño del proyecto en el logro de sus objetivos esperados? ¿incrementó la competitividad, posición de mercado, ventas y exportaciones de cacao, coco y lima Tahití? ¿mejoró los ingresos de los agricultores y sus familias? ¿Fortaleció las capacidades de ventas, mercadeo y comercialización de las organizaciones de productores? ¿cómo ¿mejoró la calidad y productividad de los productos/productores involucrados??</p> <p>3.2. ¿En qué medida contribuyó el proyecto a la reconciliación social y la construcción de paz en la región?</p> <p>3.3. ¿Qué factores explican los éxitos del proyecto?</p> <p>3.4. ¿Obtuvo el proyecto algunos resultados no planeados o esperados?</p> <p>3.5. ¿Qué fenómenos o circunstancias de diseño o de implementación dificultaron o impidieron el cumplimiento de objetivos del proyecto?</p> <p>3.6. ¿Qué tan efectivas para el logro de los objetivos del proyecto fueron las modalidades de implementación escogidas? ¿La asistencia técnica directa del ITC? ¿Los contratos de servicios de consultoría? ¿la adquisición de bienes y servicios específicos? ¿Las subvenciones?</p> <p>3.7. ¿En qué medida y cómo las actividades de comunicaciones y visibilidad contribuyeron al logro de los objetivos del proyecto</p> <p>3.8. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades del proyecto? ¿Qué amenazas y oportunidades enfrentó?</p> <p>3.9. ¿Cómo afectó la implementación y logros del proyecto la ocurrencia de la pandemia de COVID-19, el paro nacional de 2021 y las situaciones de conflicto armado que rodean al proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de documentos y literatura ▪ Entrevistas ▪ Grupos foco ▪ Observaciones ▪ Estudios de caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores Individuales ▪ Líderes de productores ▪ Grupos de productores ad hoc ▪ Asociaciones de Productores ▪ Equipo de implementación del proyecto ▪ Funcionarios públicos ▪ Aliados comerciales ▪ Proveedores de capacitación, asistencia técnica o asesoría ▪ Otros aliados ▪ Organismo donante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulación ▪ Análisis comparativo y de tendencias ▪ Análisis estrategia comunicacional ▪ Análisis de tendencias ▪ Análisis de género ▪ Estudio de casos
EFICIENCIA			
<p>4. ¿Qué tan bien utilizó Colombia PUEDE los recursos a su disposición?</p> <p>4.1. ¿Fue ejecutado el proyecto tal como se planeó? ¿si, no, por qué?</p> <p>4.2. ¿Se ejecutó el proyecto de acuerdo con el alcance, calendario, presupuesto, personal y demás recursos asignados? ¿fueron estos adecuados, proporcionales, suficientes?</p> <p>4.3. ¿En qué medida la organización y funcionamiento del proyecto en el terreno contribuyó al logro más económico de resultados?</p> <p>4.4. ¿En qué medida los procedimientos administrativos, operativos, financieros y otros de política interna del ITC contribuyeron al logro más económico de resultados?</p> <p>4.5. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que produjeron desviaciones del alcance, calendario, presupuesto y planeación del proyecto? ¿Cómo se solucionaron? (por ejemplo, COVID-19, Paro Nacional 2021, Conflicto armado/situación de orden público)</p> <p>4.6. ¿Qué tan efectivas para el logro más económico de resultados del proyecto fueron las modalidades de implementación escogidas? ¿La asistencia técnica directa del ITC?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de documentos y literatura ▪ Entrevistas ▪ Grupos foco ▪ Observaciones ▪ Estudios de caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores Individuales ▪ Líderes de productores ▪ Grupos de productores ad hoc ▪ Asociaciones de Productores ▪ Equipo de implementación del proyecto ▪ Funcionarios públicos ▪ Aliados comerciales ▪ Proveedores de capacitación, asistencia técnica o asesoría ▪ Otros aliados ▪ Organismo donante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulación ▪ Análisis comparativo y de tendencias ▪ Análisis estrategia comunicacional ▪ Análisis de tendencias ▪ Análisis de género ▪ Estudio de casos
PERSPECTIVAS DE IMPACTO			
<p>5. ¿Qué diferencia hizo Colombia PUEDE?</p> <p>5.1. ¿Qué diferencias sustanciales en la calidad de vida, productividad y competitividad de los agricultores y sus organizaciones de deben al proyecto y solamente al proyecto?</p> <p>5.2. ¿Qué efectos de largo plazo o estructurales en las condiciones de las personas, las organizaciones, las cadenas de valor y la región son atribuibles al proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de documentos y literatura ▪ Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores Individuales ▪ Líderes de productores ▪ Grupos de productores ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulación ▪ Análisis comparativo y de tendencias

Preguntas y sub-preguntas de evaluación para cada criterio	Método de Recolección de Información	Fuentes de información	Métodos de Análisis de Información
<p>5.3. ¿Existen evidencias y cuáles de un fortalecimiento del ITC gracias a Colombia PUEDE en términos de su misión institucional, liderazgo intelectual, y vocación de servicio a las pequeñas empresas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos foco ▪ Observaciones ▪ Estudios de caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociaciones de Productores ▪ Equipo de implementación del proyecto ▪ Funcionarios públicos ▪ Aliados comerciales ▪ Proveedores de capacitación, asistencia técnica o asesoría ▪ Otros aliados ▪ Organismo donante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis estrategia comunicacional ▪ Análisis de tendencias ▪ Análisis de género ▪ Estudio de casos
SOSTENIBILIDAD			
<p>6. ¿Durarán los beneficios logrados por Colombia PUEDE?</p> <p>6.1. ¿Qué probabilidad existe de que los resultados obtenidos por el proyecto subsistan una vez este terminó?</p> <p>6.2. ¿Qué factores financieros, técnicos, tecnológicos, humanos, políticos, sociales o económicos podrían favorecer o afectar la permanencia de los resultados del proyecto?</p> <p>6.3. ¿Contó el proyecto con un plan de sostenibilidad y salida aplicable a su terminación? ¿en qué consiste y a cargo de quién?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de documentos y literatura ▪ Entrevistas ▪ Grupos foco ▪ Observaciones ▪ Estudios de caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores Individuales ▪ Líderes de productores ▪ Grupos de productores ad hoc ▪ Asociaciones de Productores ▪ Equipo de implementación del proyecto ▪ Funcionarios públicos ▪ Aliados comerciales ▪ Proveedores de capacitación, asistencia técnica o asesoría ▪ Otros aliados ▪ Organismo donante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulación ▪ Análisis comparativo y de tendencias ▪ Análisis estrategia comunicacional ▪ Análisis de tendencias ▪ Análisis de género ▪ Estudio de casos
ASPECTOS TRANSVERSALES			
<p>7. ¿Qué otros efectos logró Colombia PUEDE?</p> <p>7.1. ¿Cómo contribuyó el proyecto a la igualdad de género en la región?</p> <p>7.2. ¿Cómo promovió el proyecto la participación de los jóvenes en la vida económica y social de la región?</p> <p>7.3. ¿Qué aportes dejó el proyecto a la mejora del medio ambiente en la región?</p> <p>7.4. ¿Cómo contribuyó el proyecto al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de documentos y literatura ▪ Entrevistas ▪ Grupos foco ▪ Observaciones ▪ Estudios de caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productores Individuales ▪ Líderes de productores ▪ Grupos de productores ad hoc ▪ Asociaciones de Productores ▪ Equipo de implementación del proyecto ▪ Funcionarios públicos ▪ Aliados comerciales ▪ Proveedores de capacitación, asistencia técnica o asesoría ▪ Otros aliados ▪ Organismo donante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulación ▪ Análisis comparativo y de tendencias ▪ Análisis estrategia comunicacional ▪ Análisis de tendencias ▪ Análisis de género ▪ Estudio de casos

Anexo 3. Cuestionarios para entrevistas y grupos foco

Pregunta de Evaluación	ITC	Equipo Implementación	Productores	Grupos Productores	Aliados Comerciales	Proveedores Capacitación, AT, Asesoría	Gobierno	Otros
¿Hizo Colombia PUEDE lo correcto?								
¿En qué medida el proyecto atendió las necesidades, sirvió a los intereses y cumplió las expectativas de los agricultores participantes, sus organizaciones productivas, el departamento de Nariño, de Colombia, del ITC y de la Unión Europea?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Cómo respondió el proyecto a las necesidades específicas de desarrollo local de El Rosario, Leiva, Policarpa y Tumaco y regional del departamento de Nariño en general?		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿En qué medida la conceptualización del proyecto, su Marco Lógico y Teoría de Cambio atendieron a las realidades que se pretendieron mejorar?	✓	✓						
¿Cómo y en qué medida el proyecto de alineó con la misión, ventajas, especialidades, recursos y experiencias del ITC y en particular con sus señalados "puntos fuertes" (gestión por resultados, gestión de riesgos, monitoreo y evaluación, innovación, coordinación interna y cooperación) ¿En qué medida esos "puntos fuertes" contribuyeron al éxito del proyecto?	✓	✓						
¿Cómo y en qué medida el proyecto logró adaptarse a circunstancias cambiantes como la aparición de la pandemia de COVID-19 o las situaciones de orden público en Nariño y en Colombia?		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Fue Colombia PUEDE un proyecto compatible?								
¿En qué medida Colombia PUEDE se sobrepuso a, o repitió proyectos similares del ITC en Nariño o en Colombia?	✓	✓					✓	✓
¿Qué similitudes y diferencias hubo entre Colombia PUEDE y proyectos comparables del ITC, de la Unión Europea o de Naciones Unidas implementados en Nariño o en otras zonas de conflicto en Colombia?	✓	✓					✓	✓
¿Cómo contribuyó al éxito del proyecto la formulación e implementación de alianzas institucionales y qué oportunidades, tal vez, se perdieron en concebir o implementar esas alianzas?	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
¿Qué experiencias, oportunidades o dificultades experimentó Colombia PUEDE en cuanto a complementariedad, armonización y coordinación con otros proyectos, programas o políticas relacionados?	✓	✓					✓	✓
¿Funcionó el proyecto de manera consistente en dos regiones tan distintas como son la cordillera y la costa nariñenses?	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
¿Logró Colombia PUEDE sus objetivos?								
¿Ayudó el proyecto a incrementar sus ingresos? ¿Cómo?	✓	✓	✓	✓				
¿En qué medida el proyecto aumentó la productividad de los agricultores y la calidad de sus productos?	✓	✓	✓	✓				
¿En qué medida, gracias al proyecto aumentó su conocimiento del mercado y sus capacidades de ventas y comercialización?	✓	✓	✓	✓				
¿En qué medida contribuyó el proyecto al fortalecimiento de sus organizaciones de productores?	✓	✓	✓	✓				
¿En qué medida contribuyó el proyecto a la reconciliación social y la construcción de paz en la región?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Qué factores explican los éxitos del proyecto?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Obtuvo el proyecto algunos resultados no planeados o esperados?		✓						
¿Qué fenómenos o circunstancias de diseño o de implementación dificultaron o impidieron el cumplimiento de objetivos del proyecto?		✓						
¿Qué tan efectivas para el logro de los objetivos del proyecto fueron las modalidades de implementación escogidas? ¿La asistencia técnica directa del ITC? ¿Los contratos de servicios de consultoría? ¿La adquisición de bienes y servicios específicos? ¿Las subvenciones?		✓	✓	✓				
¿En qué medida y cómo las actividades de comunicaciones y visibilidad contribuyeron al logro de los objetivos del proyecto?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades del proyecto? ¿Qué amenazas y oportunidades enfrentó?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Cómo afectó la implementación y logros del proyecto la ocurrencia de la pandemia de COVID-19, el paro nacional de 2021 y las situaciones de conflicto armado que rodean al proyecto?		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Qué tan bien utilizó Colombia PUEDE los recursos a su disposición?								
¿Fue ejecutado el proyecto tal como se planeó? ¿Si, no, por qué?	✓	✓						
¿Se ejecutó el proyecto de acuerdo con el alcance, calendario, presupuesto, personal y demás recursos asignados? ¿fueron estos adecuados, proporcionales, suficientes?	✓	✓						
¿En qué medida la organización y funcionamiento del proyecto en el terreno contribuyó al logro más económico de resultados?	✓	✓						
¿En qué medida los procedimientos administrativos, operativos, financieros y otros de política interna del ITC contribuyeron al logro más económico de resultados?	✓	✓						
¿Cuáles fueron las mayores dificultades que produjeron desviaciones del alcance, calendario, presupuesto y planeación del proyecto? ¿Cómo se solucionaron? (por ejemplo, COVID-19, Paro Nacional 2021, Conflicto armado/situación de orden público)	✓	✓						
¿Qué tan efectivas para el logro más económico de resultados del proyecto fueron las modalidades de implementación escogidas? ¿La asistencia técnica directa del ITC?	✓	✓						

Pregunta de Evaluación	ITC	Equipo Implementación	Productores	Grupos Productores	Aliados Comerciales	Proveedores Capacitación, AT, Asesoría	Gobierno	Otros
¿Qué diferencia hizo Colombia PUEDE?								
¿Qué diferencias sustanciales en la calidad de vida, productividad y competitividad de los agricultores y sus organizaciones de deben al proyecto y solamente al proyecto?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Qué efectos de largo plazo o estructurales en las condiciones de las personas, las organizaciones, las cadenas de valor y la región son atribuibles al proyecto?		✓	✓	✓	✓			
¿Existen evidencias y cuáles de un fortalecimiento del ITC gracias a Colombia PUEDE en términos de su misión institucional, liderazgo intelectual, y vocación de servicio a las pequeñas empresas?	✓	✓						
¿Durarán los beneficios logrados por Colombia PUEDE?								
¿Qué probabilidad existe de que los resultados obtenidos por el proyecto subsistan una vez este terminó?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
¿Qué factores financieros, técnicos, tecnológicos, humanos, políticos, sociales o económicos podrían favorecer o afectar la permanencia de los resultados del proyecto?	✓	✓						
¿Contó el proyecto con un plan de sostenibilidad y salida aplicable a su terminación? ¿en qué consiste y a cargo de quién?	✓	✓						
¿Qué otros efectos logró Colombia PUEDE?								
¿Cómo contribuyó el proyecto a la igualdad de género en la región?	✓	✓	✓	✓			✓	
¿Cómo promovió el proyecto la participación de los jóvenes en la vida económica y social de la región?	✓	✓	✓	✓			✓	
¿Qué aportes dejó el proyecto a la mejora del medio ambiente en la región?	✓	✓	✓	✓			✓	
¿Cómo contribuyó el proyecto al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	✓	✓					✓	

Anexo 4. Actividades de capacitación y asistencia técnica agrícola

Cadena de valor	No. participantes	Prácticas agrícolas mejoradas
Lima Tahití	294	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de podas enfocadas en mejoramiento de calidad - Actividades de fertilización en las épocas climáticas adecuadas. - Manejo integrado de plagas y enfermedades específicas en la zona. - Procesos de cosecha (incluyendo recipientes y metodologías adecuadas para exportación) y acopio colectivo. - Selección, clasificación y empaque.
Cacao	1,144	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de podas de formación, fitosanitarias y de renovación. - Desinfección de herramientas en la cosecha. - Aplicación de enmiendas al suelo. (Cal agrícola) - Aplicación adecuada de fertilizantes en relación con la temporada de aplicación y edad del cultivo. - Correctas prácticas de fermentación, secado, acopio y empaque. - Manejo adecuado de arvenses y control de humedad.
Coco	565	<ul style="list-style-type: none"> - Piloto de campaña fitosanitaria para el Complejo Anillo Rojo - Gualpa. - Manejo de drenajes. - Aplicación de insecticidas. - Erradicación de palmas enfermas y resiembra de palmas sanas. - Instalación de sistemas de trapeo para el control de picudo negro. - Manejo adecuado de arvenses. - Prácticas de logística y acopio colectivo.
TOTAL	2,003	

Fuente: ITC Colombia PUEDE. Reporte Final de Implementación, Feb 2023

Anexo 5. Actividades en comercialización y fortalecimiento organizacional.

Cadena De Valor	Componente	Programa	Temas abordados
Lima Tahiti	Socio-empresarial	Planeación estratégica	Construir misión, visión, FODA, plan de acción, Liderazgo, Trabajo en equipo, Procesos administrativos, Plan de acción
	Financiero	Fondo de sostenibilidad financiera	Manejo del capital semilla
		Costos de producción agrícolas	Manejo de registros y costos de producción, definición del costo por kilo
	Técnico, productivo y de poscosecha	Manejo integrado del cultivo	UST, Preparación de Bioinsumos, Fertilización, Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE), Infraestructura intrapredial para obtener certificaciones de calidad, Prácticas adecuadas en la cosecha
		Poscosecha	Criterios de calidad para fruta de exportación, Retroalimentación de los reportes de calidad, Clasificación, selección y empaque de fruta para mercado internacional
		Certificación Global GAP - Orgánica	Requisitos y estudio de la norma, Preparación para auditorías e inspecciones internas, Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas Internos de Control
	Comercialización	Negociación y mercadeo	Mercadeo y mercado nacional e internacional, Criterios para negociación, Estudio de mercado, Actualizaciones sobre el estado del mercado internacional, Reuniones prácticas con potenciales compradores, Proyección de cifras para las negociaciones
Comunicacional	Alfabetización digital y manejo de TICs	Formación para el uso de software elemental y del computador.	
	Materiales de mercadeo	Elementos que apoyen la aplicación los conocimientos previos, por ejemplo, rotafolios, calibradores, afiches, entre otros.	
Cacao	Socio-empresarial	Planeación estratégica	Construir misión, visión, FODA, plan de acción, Liderazgo, Trabajo en equipo, Estrategias de fidelización, Organigrama
		Reforma estatutaria y construcción de reglamentos internos	Revisión de estatutos y modificaciones, según aplicara el caso
	Financiero	Fondo de sostenibilidad financiera	Manejo del capital semilla
		Costos de producción agrícolas	Manejo de registros y costos de producción
	Técnico, productivo y de poscosecha	Manejo integrado del cultivo	Poda, resiembra, fertilización, cosecha, Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE), Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), UST
		Poscosecha	Procesos de fermentación, secado, acopio, empaque, Calidad del grano en seco
	Comercial	Mercadeo y venta de productos	Proyección de la asociación en el mercado objetivo, inducción a temas logísticos y comerciales, identificación de la cadena de valor, Acceso a mercados para derivados del cacao
Negociación		Formación y preparación para espacios de negociación	
Comunicacional	Alfabetización digital y manejo de TICs	Formación para el uso de software elemental y del computador	
	Materiales de mercadeo	Elementos que apoyen la aplicación los conocimientos previos, por ejemplo, rotafolios, calibradores, afiches, entre otros	
Coco	Socio-empresarial	Planeación estratégica	Construir misión, visión, FODA, plan de acción, Liderazgo y Estrategias de fidelización
		Administración de la finca	Apropiación económica de la unidad productiva, Administración de la producción en finca para el establecimiento del cultivo de coco. planificación, organización, ejecución y control

Cadena De Valor	Componente	Programa	Temas abordados
	Financiero	Fondo de sostenibilidad financiera	Manejo del capital semilla
		Costos de producción agrícolas	Manejo de registros y costos de producción, Costos de establecimiento y rehabilitación de palmas de coco, Costos de sostenimiento y renovación de palmas de coco
	Técnico, productivo y de poscosecha	Poscosecha	Selección y clasificación del coco repelado en fresco y fibra de coco
		Manejo integrado del cultivo	Mantenimiento de Drenajes, Pelado del coco, Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE), Identificación de suelo y ubicación de parcelas, Reconocimiento de capacidad de drenaje de los suelos, Proceso de rehabilitación de fincas, Mejoramiento de plantaciones con el control de trampeo, Erradicación de palmas enfermas
	Comercial	Mercadeo y venta de productos	Proyección de la asociación en el mercado objetivo, inducción a temas logísticos y comerciales, mercados nacionales para fibra de coco, identificación de la cadena de valor
		Negociación	Formación y preparación para espacios de negociación
	Comunicacional	Alfabetización digital y manejo de TICs	Formación para el uso de software elemental y del computador.
		Materiales de mercadeo	Elementos que apoyen la aplicación los conocimientos previos, por ejemplo, rotafolios, calibradores, afiches, entre otros.

Fuente: ITC Colombia PUEDE. Reporte Final de Implementación, Feb 2023

Anexo 6. Inversiones prediales en lima Tahití

Cadena	Productores	Valor COP \$	Tipo de Inversión
Lima Tahití	130	\$ 351,551,441	<p>Inversiones orientadas al cumplimiento de en la normatividad de las certificaciones de calidad, incluyendo elementos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cemento, perfiles, hojas de zinc y varillas para construcciones - Centros de acopio temporales, unidades sanitarias, áreas de barbecho, entre otras. - Fertilizantes para aumentar la productividad. - Elementos para trampeo de la mosca de la fruta. - Canastillas. - Tablas. - Kits de señalización para las fincas. - Alambre dulce. - Bombas de espalda y guadañas. - Grameras. - Lavaderos prefabricados, sanitarios y lavamanos. - Mallas antitrips. - Mangueras. - Tanques. - Tijeras podadoras, machetes, serruchos, etc.

Fuente: ITC Colombia PUEDE. Reporte Final de Implementación, Feb 2023

Anexo 7. Inversiones en las tres cadenas de valor

Cadena	Organizaciones	Agricultores*	Valor	Tipo De Inversión
Cacao	7	1,144	\$ 464,548,858	<ul style="list-style-type: none"> - Lancha y motor fuera de borda. - Construcción de túneles y marquesinas de secado, y áreas de fermentación personalizados de acuerdo con el protocolo de poscosecha de cada asociación. - Adecuaciones locativas para áreas de beneficio y bodegaje. - Cablevía. - Planta de procesamiento de cacao, incluyendo acondicionamiento locativo e instalaciones eléctricas. - Elementos de construcción para microcentros de acopio veredales. - Secador a gas. - Medidores de humedad. - Instrumentos de laboratorio para medir la calidad. - Estibas, sillas, básculas, etc.
Coco	2	315	\$ 204,840,120	<ul style="list-style-type: none"> - Motor fuera de borda para lancha. - Construcción de áreas de acopio de coco en vereda y en casco urbano de Tumaco. - Reforzamiento de estructura y cimientos del área de recepción del producto. - Prensa hidráulica y bandas transportadoras para Estopa de coco. - Estibas, sillas, básculas, etc.
Lima Tahití	4	101	\$ 195,076,612	<ul style="list-style-type: none"> - Camión. - Centros de acopio colectivo para la fruta.
Transversal	20	2,003	\$ 101,405,338	<ul style="list-style-type: none"> - Dotación de elementos de oficina como computadores, escritorios, sillas, impresoras, papelería, entre otros.
TOTAL			\$	965,870,928

Fuente: ITC Colombia PUEDE. Reporte Final de Implementación. Feb 2023

Anexo 8. Matriz Hallazgos, Conclusiones, Recomendaciones.

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>ITC Colombia PUEDE logró los objetivos que se propuso: contribuyó a aumentar los ingresos de los agricultores, mejoró la productividad de sus cultivos y la calidad de sus productos, abrió nuevos mercados para la Lima ácida, el cacao y el coco, unos locales, nacionales e incluso internacionales; mejoró su infraestructura de comercialización y fortaleció las capacidades administrativas, técnicas y comerciales de las organizaciones de productores. Al hacerlo, no solamente contribuyó al mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos y sus familias, sino al desarrollo local y al logro de varios de los ODS; así como a la materialización de las estrategias del ITC en términos de fomento a las MiPyMEs</p>	<p>1. ITC-Colombia PUEDE fue un proyecto altamente relevante, coherente, efectivo, y eficiente que dejó cimientos de impacto y sostenibilidad. ITC-Colombia PUEDE adoptó un enfoque de desarrollo endógeno, en virtud del cual se prestó altísima atención a las realidades presentes y cambiantes de las personas beneficiarias, de su nivel de conocimientos, aptitudes, habilidades y cultura, de su real posición dentro de una cadena de valor, de sus organizaciones; del territorio y su vocación productiva, de su entorno social, económico, institucional, político y ambiental.</p> <p>Dicho enfoque endógeno hizo actuar al proyecto desde abajo hacia arriba, desde el productor hacia las instituciones, desde el predio hasta los mercados nacionales e internacionales, desde la agricultura hacia la empresariedad, desde la producción hacia la rentabilidad, e incluso a la sostenibilidad. ITC-Colombia PUEDE testimonió ese enfoque endógeno al privilegiar prácticas de consulta y concertación, al animar y fortalecer liderazgos personales, comunitarios y organizacionales, al planear sus actividades desde la lógica de las realidades locales y al favorecer el uso de recursos locales y de valor agregado regional. La adopción de un enfoque de desarrollo endógeno capitalizó para el proyecto la voluntad y compromiso de los campesinos y contribuyó sensiblemente al logro de sus exitosos resultados.</p>	<p>Recomendación 1: Adoptar los modelos de desarrollo local/endógeno como parte del Marco de Competitividad para la MiPyME del ITC. (Dirigida a la administración del ITC.).</p> <p>Recomendación 2: Enfatizar la creación y fortalecimiento de capacidades locales de diseño, gestión e implementación de proyectos. (Dirigida a la administración del ITC.)</p>
<p>Colombia PUEDE fue un proyecto vendedor, que generó negocios y facilitó exportaciones, a diferencia de muchos otros proyectos, incluyendo proyectos del propio ITC, que logran identificar las oportunidades, establecer conexiones, implementar actividades de facilitación, pero no llegan a materializar los negocios y es que, como bien lo sabe el ITC, la literatura y los formuladores de políticas públicas, es en el área de mercadeo y ventas en la que usualmente es más débil la micro, pequeña y mediana empresa, sea manufacturera, de servicios o, principalmente, agrícola, y es precisamente en las áreas de mercadeo, comercialización y ventas donde más apoyo necesitan las MiPyMEs.</p>	<p>2. Un proyecto enfocado en resultados de negocios, comercio y exportaciones. ITC-Colombia PUEDE se enfocó en promover las exportaciones de las tres cadenas de valor, o en su defecto en hallar nuevos mercados nacionales mediante nuevos canales, nuevos aliados comerciales, o nuevas oportunidades de negocios mientras que se ocupaba en aprovechar y potenciar cuanto recurso local o regional fuera posible, para superar las brechas y barreras que dificultaran el acceso a esos nuevos mercados</p>	<p>Recomendación 3: Actuar específicamente hacia la generación de ingresos de las MiPyMEs como el objetivo principal de la promoción de comercio. (Dirigida a la administración del ITC.)</p>
<p>ITC-Colombia PUEDE utilizó el modelo de Marco Lógico como metodología de diseño y monitoreo</p>	<p>3. Limitaciones del uso del modelo de Marco Lógico. Por años, el modelo de Marco Lógico ha sido usado en cooperación</p>	<p>Recomendación 4: Adoptar la Teoría de Cambio como metodología</p>

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>del proyecto, tal como fue propuesto a la UE y es práctica común en los proyectos del ITC. Su uso, sin embargo, conllevó el riesgo de no contar toda la historia del proyecto, su dinámica y resultados; de centrarse en el desempeño del proyecto como actividad, más que en sus efectos sobre su población objetivo, sus intereses y perspectivas, ni tampoco en las circunstancias del entorno o en sus cambios</p>	<p>internacional como herramienta de planeación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo. Es una herramienta que tiene ventajas en la medida en que los visualiza como una secuencia de pasos desde los insumos hasta el impacto, los cuales deben estar conectados por relaciones de causalidad. Es un modelo que usualmente va acompañado de indicadores de proceso, con énfasis en actividades y productos (también llamados “entregables”). El Modelo de Marco Lógico, sin embargo, tiene la desventaja de que tiende a perder de vista los resultados de desarrollo o impacto en la población objetivo. Otras metodologías como la llamada “Teoría de Cambio”, se enfocan más en la diferencia que efectivamente debe hacer el proyecto, se enfocan más en impacto que en gestión de proyecto</p>	<p>estándar de planeación de proyectos. (Dirigida a la administración del ITC.)</p>
<p>Colombia PUEDE usó indicadores de desempeño que subestimaron los resultados e impacto que efectivamente alcanzó. Enfocado en cumplir con los requerimientos del donante y con las prácticas corporativas de monitoreo del ITC en Ginebra, el proyecto se centró en monitorear y cumplir con los indicadores del Marco Lógico, es decir, los “indicadores contractuales”. ITC-Colombia PUEDE, sin embargo, tuvo la diligencia de capturar y registrar información de algunas de esas variables de desarrollo (“Indicadores no-contractuales”), lo cual destaca la necesidad y demuestra la viabilidad de centrar la planeación, gestión, seguimiento y evaluación de los proyectos usando información principalmente centrada en los objetivos de comercio internacional de las MiPyMEs, ya que estas y aquel constituyen el eje misional del ITC</p>	<p>4. Uso particularizado de indicadores: Enfoque en el impacto en las pymes, más que en la gestión del proyecto. La experiencia misma de ITC Colombia PUEDE demuestra la viabilidad y pertinencia de adoptar indicadores particularizados, dependiendo de la naturaleza del proyecto, de sus actividades, objetivos, partes de interés e impacto esperado; es decir “desde abajo hacia arriba” desde el proyecto, hasta los sistemas corporativos del ITC. Puesto que la misión del ITC se materializa a través de proyectos, son estos los que deben dictar a la cantidad e índole de los indicadores de impacto a usar en cada caso como herramienta tanto de diseño de proyecto como de monitoreo, evaluación y aprendizaje</p>	<p>Recomendación 5: Acompañar cada proyecto con su propio Plan de Monitoreo y Evaluación y adoptar indicadores de impacto en las MiPyMEs como el eje de desempeño de proyectos orientados a resultados (Dirigida a la administración del ITC y en particular a la Oficina de Planeación Estratégica, Desempeño y Gobernanza.)</p>
<p>ITC-Colombia PUEDE produjo resultados, cumplió lo que prometió, hizo diferencia en la vida de cientos de campesinos, comunidades y organizaciones, satisfizo las expectativas de la Unión Europea y los objetivos del Fondo Colombia para la Paz, mientras cumplía el</p>	<p>5. Modelar la experiencia del proyecto. Para lograr el éxito, ITC Colombia PUEDE utilizó los mecanismos estándar de intervención del ITC (capacitación, asistencia técnica, consultoría), así como otras opciones de actuación, algunas de ellas novedosas, (como DCOET, inversiones en infraestructura, capital semilla, estudios de mercado, ayuda de emergencia por COVID-19) que fueron pareciendo propicias en el camino. La efectividad del proyecto se derivó, sin embargo, más del CÓMO, que del QUÉ; más de la forma, habilidad, paciencia, enfoque conceptual (desarrollo endógeno/territorial) y relación con los beneficiarios que adoptó el proyecto, que de la índole de esas opciones de actuación. La DUE tomó nota y quiso analizar la</p>	<p>Recomendación 6: Aprender de ITC-Colombia PUEDE, extraer sus mejores prácticas en proyectos de desarrollo de la pyme y estandarizarlas como modo de operación del ITC. (Dirigida a la administración del ITC.)</p>

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
objetivo misional del ITC de llevar pequeños productores a los mercados internacionales	experiencia del proyecto para establecer la medida en que puede ser tenido como un modelo del cual puedan aprender otros proyectos, implementadores o donantes y para ello comisionó una consultoría con el encargo de modelar el proyecto. Al momento de esta evaluación, dicha consultoría estaba cerca de ser finalizada y divulgada. Por otra parte, la figura 6 de este documento es un intento de graficar ITC-Colombia PUEDE como modelo de proyecto	
Más allá de sus actividades en asesoría, asistencia técnica o capacitación, la experiencia del proyecto al contar con mecanismos como los capitales semilla, el apoyo financiero para obras de infraestructura predial en los cultivos de Lima o comunitarias en los de cacao y coco, o el soporte del proyecto a la creación de una nueva unidad de negocio de Coagropacífico para el procesamiento de estopa de coco, puso en relieve el papel crucial del acceso a financiación, como factor de éxito del proyecto y de los productores y como elemento fundamental en el desarrollo de cadenas de valor agrícolas.	6. Acceso al financiamiento para el desarrollo de cadenas de valor. El acceso al financiamiento es una de las más serias limitaciones al crecimiento y desarrollo de las MiPyMEs, que son la absoluta mayoría de las empresas, en todo el mundo; sean rurales o urbanas, individuales o familiares, agropecuarias, de industria, comercio o servicios. Por ello, la facilitación del acceso de las MiPyMEs a los servicios financieros -crédito, inversión, pago, ahorro, seguros, cartas de crédito, transferencias, cobros, etc-, es parte fundamental de las políticas y programas, públicos, privados o mixtos, para el desarrollo de estas empresas, en todo el mundo. En sus debidas proporciones, así lo demostró ITC - Colombia PUEDE.	Recomendación 7: Incluir el mejoramiento del acceso al financiamiento de las MiPyMEs no solo como una de las áreas estratégicas de impacto del ITC, sino como uno de los resultados esperados de cada proyecto que emprenda. (Dirigida a la administración del ITC.)
La equidad de género, desafortunadamente, no jugó ningún papel en la selección que ITC Colombia PUEDE hiciera de sus cadenas de valor, ni en la definición y realización de sus entregables, u otras actividades. Tampoco se evidenció ninguna relación programática entre el proyecto y otras iniciativas clave en cuanto a comercio inclusivo del ITC, tales como SheTrades	7. Incorporación programática de la perspectiva de género. Plausiblemente, el documento de proyecto de ITC-Colombia PUEDE reconoció el rol de la mujer en las cadenas de valor agrícolas y se propuso contar y registrar el número de ellas que participarían en las actividades del proyecto, una práctica que, sin embargo, dista mucho de poderse considerar como de incorporación de política de género (gender mainstreaming). Este vacío contrasta con la importancia que han asignado los planes estratégicos del ITC al comercio inclusivo, tanto el 2018-2021, como el Plan Estratégico 2022-2025 el cual resalta el comercio inclusivo como una de sus cinco áreas de impacto. De la misma forma, contrasta con la propuesta del ODS No. 5, el cual propugna por la equidad de género y el empoderamiento económico de la mujer, al tiempo que Naciones Unidas declara que “las MiPyMEs ayudan a reducir los niveles de pobreza a través de la generación de empleo y el crecimiento económico, son impulsoras clave del empleo, el trabajo decente y el emprendimiento de mujeres, jóvenes y grupos en situación de vulnerabilidad. Son la mayoría de los productores de alimentos del mundo y desempeñan un papel fundamental en el cierre de la brecha de género, ya que garantizan la participación plena y efectiva de las mujeres en la economía y en la sociedad	Recomendación 8: Formular, implementar y difundir una política de empoderamiento económico de las mujeres en las MiPyMEs (Dirigida a la administración del ITC.)

Anexo 9. Agenda de recolección de información

AGENDA LUIS BERNAL - Evaluación Colombia PUEDE						
FECHA	HORARIO	ENTIDAD	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	UBICACIÓN	PERNOCTAR
21-Sep	8:00 - 11:00	Equipo PUEDE Colombia	Entrevista grupal sobre El proyecto y su implementación La Evaluación	René Alarcón, Gerente del proyecto Nicolás Escobar, RBM advisor Milena Moreno, Asesora de visibilidad Paola González, Diego Ojeda, Asesores Técnicos Marisol Vargas, Coordinadora local	Virtual	No aplica
2-Oct	Viaje en auto de casa (Ave Maria, FL) al aeropuerto de Ft. Lauderdale (155 Km) VUELO DIRECTO FORT LAUDERDALE-BOGOTA					Bogotá
3-Oct	VUELO DIRECTO BOGOTA-PASTO					Pasto
4-Oct	9:00 - 11:00	Equipo PUEDE Colombia	Revisión detallada del mapeo de actores, visitas terreno y varios	Milena Moreno, Asesora de visibilidad Paola González, Diego Ojeda, Asesores Técnicos Marisol Vargas, Coordinadora local	Presencial	Pasto
	15:00-16:30	Equipo PUEDE Colombia	Entrevista	Jorge Jaramillo, (ex) Asesor de comercialización	Virtual	
5-Oct	8:00 - 9:00	ITC	Entrevista	René Alarcón, Gerente del proyecto	Virtual	Pasto
	9:15 - 10:15	ITC	Entrevista	Nicolás Escobar, RBM advisor	Virtual	
	10:30-12:00	Equipo PUEDE Colombia	Entrevista	Diego Ojeda, Asesor Técnico Tumaco	Presencial	
	13:15-14:45	Equipo PUEDE Colombia	Entrevista	Paola González, Asesora Técnica Cordillera	Presencial	
	15:15-16:30	Equipo PUEDE Colombia	Entrevista	Milena Moreno, Asesora de visibilidad	Presencial	
6-Oct	8:00 - 9:30	Equipo PUEDE Colombia	Entrevista	Marisol Vargas, Coordinadora local	Presencial	Pasto
	10:00-11:15	ICA (Pasto)	Entrevista	Sr. Dilver Portillo, Profesional especializado en Registros de exportación y sanidad vegetal	Presencial	
	14:00 - 15:00	ARN (Nariño)	Entrevista	Diego Bastidas, Coordinador seccional Nariño	Presencial	
7-Oct	8:00 - 9:30	MAYACERT	Entrevista	Jorge Quintero, Auditor interno y externo	Virtual	Pasto

	10:00-11:30	Escuela Latinoamericana de Innovación Agroalimentaria (ELIA)	Entrevista	Juan Antonio Ortiz, Gerente general (Armenia)	Virtual	
	14:00-15:30	Frutales Las Lajas (exportador lima Tahiti)	Entrevista	Juan Felipe Gaviria, Gerente General (Zarzal, Valle del Cauca)	Virtual	
	15:30-17:00	Espacio para que Luis procese información de la semana y/o reuniones emergentes				
8-Oct	DESCANSO FIN DE SEMANA					Pasto
9-Oct	DESCANSO FIN DE SEMANA					Pasto
	6:00 - 10:00	Desplazamiento terrestre Pasto-Leiva				
10-Oct	10:00 - 12:30	Campo Bello, Asproagrol y Aslicasa	Grupo Entrevista	Foco,	Gerentes en Formación y una muestra de los Comités de trabajo	Leiva
	14:00 - 16:30	Asoprocal, Santa Lucía y Ascalip	Grupo Entrevista	Foco,	Gerentes en Formación y una muestra de los Comités de trabajo	Leiva
11-Oct	8:00 - 13:00	Fincas con certificaciones para comercio internacional			(Por confirmar)	Leiva
	14:00 - 15:00	Representantes Unidad de Sostenibilidad Técnica	Entrevista		(Por confirmar)	Leiva
	15:00 - 17:00	Desplazamiento terrestre Leiva- Remolino				
12-Oct	8:00 - 13:00	Colimonar y Asonuvi	Grupo Entrevista	Foco,	Gerentes en Formación y una muestra de los Comités de trabajo	El Rosario
	14:00 - 16:00	Desplazamiento terrestre a Policarpa				
13-Oct	8:00 - 12:00	Microcentros de acopio para comercialización de Asocacao	Observación, Grupos Foco, entrevista		Gerente en Formación y responsables de acopios	Policarpa
	14:00 - 17:00	Asocacao	Grupos entrevista	Foco,	Gerente en Formación y una muestra de los Comités de trabajo	Policarpa
14-Oct	8:00 - 12:00	Desplazamiento terrestre a Pasto				
	PM	Espacio para que Luis procese información de la semana y/o reuniones emergentes				Pasto
15-Oct	DESCANSO FIN DE SEMANA					Pasto
16-Oct	DESCANSO FIN DE SEMANA					Pasto

17-Oct	6:00 - 11:00	Desplazamiento terrestre a Llorente (Antes de Tumaco)					Tumaco
	11:00 - 12:30	Supermercados El Progreso	Entrevista		María Roseo, Gerente General	Llorente	
	14:00 - 14:45	Desplazamiento terrestre a Caunapí (Antes de Tumaco)					
	15:00 - 17:00	Procacao y visita a Planta de procesamiento	Grupo Entrevista, Observación	Foco,	Gerente en Formación y una muestra de los Comités de trabajo	Caunapí	
18-Oct	Todo el día	Cortepaz y Corpoteva, visita a centros de beneficio	Grupo Entrevista, Observación	Foco,	Gerentes en Formación y una muestra de los Comités de trabajo	Rescate Las Varas - San Luis Robles	Tumaco
19-Oct	8:00 - 12:00	Asociación Consejo Comunitario Rescate Las Varas, junto con visita a centro de beneficio	Grupo Entrevista, Observación	Foco,	Gerente en Formación y una muestra de los Comités de trabajo	Descolgado	Tumaco
	14:00 - 17:00	Coagropacífico, visita a inversiones en infraestructura de comercialización coco en fresco y estopa	Grupo Entrevista, Observación	Foco,	Gerente en Formación y una muestra de los Comités de trabajo	Casco urbano	
20-Oct	8:00 - 10:00	Cooperativa Nueva Esperanza del Pacífico (firmantes Acuerdo de Paz)	Grupo entrevistas	Foco,	Gerente en Formación, Líder de Comercialización y una muestra de los Comités de trabajo	Casco urbano	Tumaco
	10:00 - 12:00	Cacao Hunters	Entrevista		Edilmer Figueroa, Líder de suministro	Casco urbano	
	14:00 - 15:30	Misión de Verificación ONU	Entrevista		Christophe Robin, Oficial de enlace	Casco urbano	
	15:30 - 17:00	Swisscontact	Entrevista		Sr. Silvan Ziegler, Coordinador Proyecto CACAO+SOSTENIBLE	Casco urbano	
21-Oct	8:00 - 10:00	Equipo Colombia PUEDE	Taller de Validación		René Alarcón, Gerente del proyecto Nicolás Escobar, RBM advisor Milena Moreno, Asesora de visibilidad Paola González, Diego Ojeda, Asesores Técnicos Marisol Vargas, Coordinadora local	Virtual/Presencia	Tumaco
	Vuelo TUMACO-MEDELLIN (Aparentemente via Cali)						Medellin
22-Oct	DESCANSO FIN DE SEMANA						Medellin

23-Oct	DESCANSO FIN DE SEMANA					Medellin
24-Oct	9:00 -10:00	Compañía Nacional de Chocolates	Entrevista	Álvaro José Burítica, Analista de Compras y Fomento Agrícola	Presencial	Bogotá
	2:00 - 3:00	Colombian Fruits and Minerals	Entrevista	Germán Muñoz, Gerente	Presencial	
VUELO DIRECTO MEDELLIN-BOGOTA (Al final de la tarde o temprano en la noche)						
25-Oct	9:00 -10:00	DUE	Entrevista	Angela Guevara, Oficial	Presencial	Bogotá
	2:00 - 3:00	Cocotech	Entrevista	Germán Mejía, Gerente General	Presencial	
26-Oct	9:00 -10:00	Agencia Presidencial Cooperación (APC)	Entrevista	Diana Quimbay, Asesora Dirección de Demanda	Presencial	Bogotá
	2:00 - 3:00	Fondo Colombia en Paz	Entrevista	TBD	Presencial	
30-Oct	VUELO DIRECTO BOGOTA-FT LAUDERDALE					