

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL  
VICEMINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y PROTECCIÓN SANITARIA**

**CENTROS PROVINCIALES DE GESTIÓN AGROEMPRESARIAL (CPGA)  
MARCO ORIENTADOR  
(DOCUMENTO ELABORADO BAJO EL MARCO DEL CONVENIO MINISTERIO –  
SENA – FDQ)**

**Bogotá, Marzo de 2004.**

## PRESENTACIÓN

Para el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, **los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial - CPGA** son la expresión de una nueva arquitectura institucional que contribuye, desde el territorio y con la gerencia de las Secretarías de Agricultura Departamentales, a la construcción de un sector agropecuario competitivo, equitativo y sostenible.

La política "**manejo Social del Campo**", dentro de su componente de *Iniciativas de Impacto Social*, establece la modernización del servicio de asistencia técnica directa rural, a fin de lograr que los instrumentos de política sectorial (e intersectorial) sean capturados efectivamente por los productores de bajos ingresos. Para este fin orienta la transformación de las UMATAs en Centros Provinciales a partir de la asociación de municipios para apoyar la identificación y estructuración de proyectos productivos empresariales (agronegocios) bajo un esquema de gestión empresarial. La iniciativa de los Centros permitirá superar la dispersión institucional y garantizar que los distintos instrumentos de política interactúen en el territorio.

Los Centros Provinciales introducen el concepto de asistencia técnica regional e integral, de manera que los agricultores y los distintos actores de las cadenas agroalimentarias puedan disponer de servicios de asesoría en planeación, formulación y gestión de proyectos con análisis de factibilidad económica, financiera y social que los haga sujetos de financiamiento bancario, así como del acceso a incentivos dispuestos para mejorar la competitividad del sector.

Mediante este documento, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, da orientaciones para la conformación y puesta en marcha de los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial, las cuales se sustentan en la política "Manejo Social del Campo", así como en principios y ejes de intervención tratados en la Ley 607 de 2000 y en su Decreto reglamentario.

La conformación y puesta en operación de los Centros es una tarea en la que se deben comprometer las entidades territoriales y que cuenta con el apoyo decidido del Ministerio y sus entidades adscritas, en particular el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER). Así mismo, se cuenta con la estrecha colaboración del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

## LOS CENTROS PROVINCIALES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

### ***Marco Conceptual y de Política***

Las comunidades campesinas del país han visto aplazado su desarrollo, en parte por la imposibilidad de ejecutar las acciones requeridas de manera coordinada y en el momento oportuno y de otro lado por la debilidad de la demanda. En síntesis, los campesinos no han tenido la oportunidad de captar los instrumentos de política para encauzar su propio desarrollo. En la actualidad estas comunidades enfrentan desafíos y se encuentran amenazadas por una fuerte competencia en calidad, valor agregado y acceso a mercados, por lo que es indispensable avanzar hacia nuevos arreglos institucionales que permitan superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades presentes.

La situación del actual sistema de asistencia técnica permite identificar debilidades como: i) es un sistema desarticulado pues se encuentra aislado en espacios municipales individuales, que no responden a un espacio económico, sin enlaces con centros de generación y transferencia de tecnología ni con empresas o mercados; ii) es un sistema ineficaz porque en él no intervienen actores que desarrollen los componentes de formación empresarial y tecnológica; iii) tiene costos innecesarios porque hay duplicación de medios y actividades que podría evitarse aunando esfuerzos de municipios vecinos y con condiciones de producción similares; iv) mantiene, en general, una actitud asistencialista dirigida a productores individuales, en vez de buscar formas de organización empresarial que permita superar las restricciones de acceso a capital y tierra, utilizar tecnologías de mayor productividad y aplicar estrategias de comercialización, de procesos de poscosecha y de eventual integración con procesos agroindustriales que se desarrollen en la misma región; y, v) no permite ofrecer servicios estratégicos como la información de precios, mercados y servicios tecnológicos, debido a los altos costos de transacción que significaría llevar estos servicios a cada municipio.

En tal sentido, el gobierno nacional ha dispuesto el fortalecimiento de la asistencia técnica directa rural impulsando un nuevo esquema de prestación del servicio de tipo integral, mediante la transformación de las UMATAs en Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial.

La asistencia técnica integral se define como la asesoría agroempresarial y la atención integral a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en aspectos productivos, de transformación, de agregación de valor, de gestión de mercados y los servicios conexos incluyendo la asesoría en la dotación de infraestructura productiva, promoción de formas de organización de los productores y la provisión de servicios de información tecnológica, de precios y de mercados y el acceso a bienes públicos definidos por la política pública.

Esta herramienta de la política de desarrollo rural convierte el servicio de asistencia técnica en un proceso planificado que articula a los productores organizados y con capacidad para definir la demanda, con una oferta de instrumentos, servicios y apoyos ágil y oportuna, lo cual permitirá apalancar los procesos de desarrollo y los proyectos específicos de los diferentes territorios.

Para el logro de este propósito las zonas, provincias, distritos, subregiones o regiones se asociarán a partir de las condiciones socioeconómicas, potencialidades y problemáticas similares, las características agroecológicas, geoeconómicas o las actividades productivas predominantes, con el fin de constituir Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial.

Los Centros se constituyen en la alternativa de prestación del servicio de asistencia técnica, en la medida en que servirán para estructurar proyectos productivos empresariales y para organizar la asistencia técnica con perspectiva regional, de manera desburocratizada y con visión integral.

En este nuevo esquema se busca que los municipios en cabeza de los alcaldes y los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), respondan efectivamente a la exigencia constitucional de prestar un servicio de calidad, cobertura y pertinencia, avancen en una mayor participación y control ciudadano sobre la gestión del servicio y profundicen en la tercerización en la provisión de la asistencia técnica. La propuesta consiste en lograr que los municipios se asocien para aunar esfuerzos y que a través del Centro Provincial se gestionen proyectos, se canalice la oferta institucional, se supere la dispersión institucional y se organice la prestación del servicio de asistencia técnica integral.

Esta forma de organización territorial lleva a nuevas formas de pensar, de planificar y de actuar. Con los **Centros Provinciales de Gestión Empresarial** se reduce el centralismo tradicional en la definición de políticas para el desarrollo local, se generan capacidades locales y se fortalecen los talentos humanos existentes en el territorio para que diseñen y gestionen proyectos de desarrollo empresarial. De igual manera, la concertación y coordinación de las decisiones, favorece la gestión y acción de las políticas sectoriales y disminuye la complejidad de las competencias administrativas sobre un mismo espacio territorial.

### ***¿Qué son los Centros Provinciales de Gestión Empresarial?***

Son organizaciones de gestión para el desarrollo empresarial que agrupan municipios que comparten características homogéneas, condiciones, problemas y potencialidades similares. Los CPGA son los encargados de gestionar y planificar proyectos productivos empresariales y de organizar y planificar la demanda y la oferta del servicio de asistencia técnica. Los CPGA articulan, de manera competitiva y sostenible, la economía del territorio a mercados dinámicos, incrementando las oportunidades para que la población rural participe del proceso productivo y de sus beneficios.

Dichas organizaciones deben contar con una estructura jurídica que fortalezca la agilidad y la gestión conjunta de sus integrantes. Para esto estarán conformados por los municipios que se asocien, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 95 de la ley 489 de 1998, es decir como personas jurídicas sin ánimo de lucro, sujetas a las disposiciones legales del código civil y a las normas para las entidades de este género.

Están conformadas por los actores directamente relacionados con los encadenamientos productivos del territorio, las instituciones descentralizadas, los alcaldes y las Secretarías

de Agricultura Departamentales que, acompañados por equipos altamente calificados para la gestión y promoción apoyan y respaldan la movilización de recursos locales, del Estado e Internacionales, en función de proyectos de desarrollo rural y negocios agroempresariales.

En este sentido, son los organismos encargados de la organización y planificación del servicio de asistencia técnica agroempresarial con visión integral y de mercado. Por tanto, se constituyen en la nueva arquitectura institucional y social de las regiones y provincias del país y se convierten en espacios donde se incentivará la organización y asociatividad de los campesinos alrededor de encadenamientos productivos priorizados, para la identificación y concertación de la demanda de servicios y la identificación de soluciones, expresadas en la formulación y en la prestación del servicio de asesoría.

La asistencia técnica directa rural, se define como la asesoría agroempresarial y la atención integral a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en aspectos productivos, de transformación, de gestión de mercados y servicios conexos, incluyendo la asesoría en la dotación de infraestructura productiva, promoción de formas de organización de los productores y la provisión de servicios de información tecnológica, de precios y de mercados.

Para favorecer la competitividad y sostenibilidad de los procesos agroempresariales, los Centros deberán estructurar la demanda, canalizar la oferta institucional y dinamizar un mercado de servicios de asistencia técnica integral, a través de la contratación de Empresas Prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Agroempresarial (EPSA) acreditadas ante la (s) Secretarías de Agricultura Departamentales y deben canalizar la oferta institucional para el desarrollo de los proyectos.

Las EPSAs son organización de carácter público, privado o mixto que podrán concurrir y competir para la ejecución de los planes de asistencia técnica. Se excluyen de esta categoría aquellas organizaciones de carácter público que hagan parte de la estructura administrativa de un ente territorial.

### ***Funciones de los Centros Provinciales:***

Los Centros Provinciales son los encargados de:

- 1) Elaborar planes de desarrollo territorial productivos, en armonía con los planes de desarrollo territorial, departamental, municipal y los programas de Desarrollo Rural.
- 2) Identificar, priorizar y consolidar encadenamientos productivos. Identificar participativamente oportunidades de negocios y acciones impactantes para el desarrollo y apoyar la identificación y la consolidación de mercados
- 3) Planificar y gestionar proyectos productivos empresariales con visión de cadena y aseguramiento de mercados.
- 4) Coordinar y canalizar la oferta institucional en función de los requerimientos de los proyectos agroempresariales formulados.

- 5) Organizar los servicios de asistencia técnica regional en función de los agronegocios y de los proyectos de seguridad alimentaria.
- 6) Gerenciar información frente a la competitividad de los encadenamientos productivos del territorio.
- 7) Efectuar banca de inversión de los instrumentos de política del estado y recursos privados para negocios y proyectos estratégicos.
- 8) Incrementar los niveles de participación de los "empresarios del campo" en la toma de decisiones frente al desarrollo social, económico y ambiental.
- 9) Empoderar a los empresarios del campo en la gestión de recursos. (Incrementa la capacidad en la formulación de proyectos y planes de negocios y su calidad técnica y financiera, ("Proyectos bancables":
- 10) Gerenciar participativamente riesgos sociales, económicos y ambientales que afectan el desarrollo.
- 11) Fortalecer la regionalización de servicios estratégicos (Asistencia técnica, bolsas de carga, inteligencia de mercados, fortalecimiento institucional y organizacional, monitoreo, seguimiento y evaluación, investigación y desarrollo, propiedad intelectual, calidad, etc).

En síntesis, el Centro provincial define las áreas de inversión, evalúa participativamente las iniciativas de inversión y gestiona los recursos que complementan la capacidad de inversión del Fondo Regional, garantiza la calidad de la formulación de proyectos y planes de negocios para alcanzar el éxito frente a bancas de inversión.

### ***Conformación y operación de los CPGA:***

Un aspecto fundamental en la conformación de los CPGA es el de la asociatividad de municipios. El Ministerio y las Secretarías de Agricultura Departamentales, o quien haga sus veces, impulsarán este aspecto y definirán los criterios para la conformación e incentivos para la promoción de esta asociatividad. Para ello serán un avance y apoyo importante los conocimientos desarrollados por el INCODER en cuanto a la definición de áreas de desarrollo, las cuales podrán coincidir con los territorios de uno o varios Centros Provinciales.

Una vez definido políticamente el territorio, mediante asociaciones de municipios, debe procederse a la identificación de encadenamientos productivos prioritarios y con alta probabilidad de impacto en el desarrollo humano y rural. El nivel de desempeño de dichos encadenamientos y la definición de su estado frente a la competitividad, permitirá la definición adecuada de la naturaleza jurídica, el modelo de gestión y operación, las fuentes de financiación tanto para su operación como para la co-financiación y la inversión y la estructura organizacional con la cual deberá contar para alcanzar sus metas y propósitos.

El CPGA estará acompañado por un esquema de financiamiento, cuyos recursos estarán destinados de forma exclusiva a la gestión de los proyectos, negocios y planes de asistencia técnica integral construidos participativamente por los actores de los encadenamientos productivos asociados al Centro.

A partir de lo anterior, el Centro Provincial de Gestión Agroempresarial, contará con el programa de acompañamiento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el SENA, el INCODER y la Fundación para el Desarrollo del Quindío (F.D.Q), mediante el cual se generarán las capacidades para la conformación y consolidación tanto de los Centros, como de la prestación del servicio de asistencia técnica integral.

### ***Criterios para delimitar las provincias:***

Para la conformación de los CPGA el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural adelantará un proceso de planificación regional y subregional, en coordinación con las Secretarías Departamentales de Desarrollo Agropecuario y las Secretarías de Planeación, considerando como mínimo los siguientes elementos:

- Identificación y caracterización socioeconómica de la población objetivo de los programas de gestión agroempresarial.
- Ofertas y condiciones ambientales.
- Características agroecológicas y actividades productivas predominantes.
- Estructuras de mercado y encadenamientos potenciales.
- Infraestructura física e institucional de cobertura regional y provincial.
- Desarrollo tecnológico y necesidades de asistencia técnica.
- Delimitación de cada una de las zonas o áreas de desarrollo rural en donde se adelantarán los programas.
- Los planes de ordenamiento territorial.
- El potencial de los proyectos productivos de impacto en las regiones o subregiones identificadas.
- Los acuerdos de voluntades suscritos o por suscribir, con la intención de conformar los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial.

Se resalta que la transformación productiva se convierte en el motor que agrupa a los municipios alrededor de un objetivo común. Para identificar estos ejes productivos, que se articulen a mercados dinámicos, se debe contar con la participación de las comunidades rurales y otros actores de los encadenamientos productivos, las cuales requieren de información y conocimiento para tomar decisiones e implementar acciones; asistencia técnica para la innovación productiva; difusión de tecnologías para favorecer la competitividad en otros mercados y hacer sostenibles las unidades productivas.

Adicional a estos criterios de tipo general, es importante tener presente los componentes que el INCODER, como instituto de Desarrollo Rural adscrito al Ministerio, definió para delimitar las áreas de interés para acciones de desarrollo rural. En cada una de estas áreas podrán operar uno o más CPGA lo que los lleva a compartir las características que el INCODER previamente, en negociación con las autoridades departamentales y locales, ha identificado.

### ***Principios para establecer la estructura organizacional de los Centros:***

Para facilitar su operación y garantizar la sostenibilidad económica y política de los Centros, bajo los principios de desburocratización, participación y tercerización, se establecen las siguientes directrices para la constitución de los centros:

1. Se deben constituir como organizaciones de estructura liviana de manera que no se incurra en gastos de funcionamiento; la coordinación y gestión del centro contará con el apoyo de recursos humanos proporcionados por el SENA.
2. Deben facilitar la interacción y gestión pública – privada y deben garantizar la participación del sector productivo en la toma de decisiones;
3. Una estructura jurídica que incremente la agilidad, transparencia, pertinencia, oportunidad y confiabilidad de las acciones del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial.
4. Los servicios de asistencia técnica agroempresarial se deberán contratar con EPSAs debidamente acreditadas, de manera que se reduzcan los costos fijos de la operación del Centro.
5. La asignación de recursos administrados por el Centro Provincial se hará mediante sistema concursal que garantice competencia, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
6. El Centro deberá contar con un sistema de evaluación de la gestión que permita establecer su grado de eficiencia administrativa y técnica.

### ***Estructura y funcionamiento de los CPGA:***

#### ***Consejo Directivo:***

La instancia de concertación, negociación y planificación del desarrollo productivo es el **Consejo del CPGA**. Es el máximo órgano de dirección del CPGA. El consejo está conformado por los siguiente miembros:

1. Los alcaldes de los municipios asociados al CPGA.
2. Un representante de los encadenamientos productivos.
3. Un representante de la Secretaria de Agricultura Departamental.
4. Un representante del SENA.
5. Un representante del Incoder.

#### ***Funciones del Consejo Directivo:***

Son funciones de los Consejos:

- Hacer parte de los procesos de planificación territorial para el desarrollo rural. El Plan de Desarrollo Territorial se convierte en uno de los principales insumos para la orientación y definición de programas y proyectos del CPGA para la creación y fortalecimiento de empresas y el ofrecimiento de servicios de asistencia técnica integral.
- Establecer los mecanismos de coordinación entre las asociaciones formales e informales de productores, actores de los encadenamientos productivos, jefes de municipios, entidades prestadoras de servicios de asistencia técnica, entidades

nacionales y departamentales vinculadas al desarrollo rural (ICA, SENA, CORPOICA, INCODER), Universidades, Fondos Parafiscales.

- Dictar las directrices del CPGA en función de las prioridades establecidas en inversión y en los planes de asistencia técnica integral.
- Establecer la estructura funcional del CPGA y nombrar al director encargado de la gestión y operación del Centro.
- De forma conjunta con la Unidad de Gestión del Centro, seleccionará, bajo un sistema concursal, la (s) EPS encargadas de prestar el servicio de asistencia técnica integral a partir de las demandas identificadas en los planes de Asistencia Técnica.
- Financiamiento del servicio de asistencia técnica integral de manera que se garantice su cobertura, calidad y pertinencia.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre el funcionamiento del Centro. Para esto contará con un sistema de seguimiento y evaluación, función que desarrollará de manera coordinada con la Secretaria de Agricultura departamental y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

### ***Unidad de Gestión y Administración:***

La **Unidad de Gestión y Administración** del Centro estará a cargo de un Director o Gerente con alto perfil en gestión comercial y financiera, y estará apoyada por funcionarios que el SENA destinará para tal fin en gestión empresarial y comunicaciones. La gestión se deberá concretar en la articulación entre los distintos actores y la planificación de los proyectos productivos empresariales y sus respectivos planes de asistencia técnica. La coordinación del Centro será contratada por el Consejo Directivo.

Para garantizar la agilidad y eficiencia del Centro, se deberá contar con una coordinación. El perfil del Director del Centro se deberá adecuar a los criterios de gestión comercial y financiera. La selección del Coordinador se deberá hacer mediante una convocatoria abierta para la presentación de hojas de vida, las cuales serán estudiadas por el Consejo del CPGA con base en criterios de capacidades para la gerencia, la planificación y gestión de actividades económicas empresariales.

### ***Las funciones de la Unidad de Gestión:***

La Unidad de Gestión del Centro deberá tener presente que sus principales funciones están relacionadas con:

- Realizar la gestión técnica y operativa para la identificación y elaboración de los perfiles de negocios incluidos los requerimientos de bienes y servicios necesarios para la concreción de los mismos.
- Elaborar los planes de Asistencia Técnica, los cuales guiarán la contratación de los servicios con Empresas Prestadoras del Servicio (EPS).
- Planificar y gestionar el servicio de asistencia técnica integral, que incluya además de los aspectos inherentes a la producción, la gestión de empresas, fortalecimiento o creación de organizaciones competitivas de productores y la gestión comercial, tecnológica y empresarial.

- Facilitar y asegurar el uso de la información tecnológica disponible.
- Canalizar y coordinar la oferta institucional existente.
- Administrar el Sistema de Seguimiento y Evaluación del CPGA y presentar informes de gestión al Consejo Directivo.

### ***Entidades Prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Agroempresarial:***

Las **Entidades Prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Agroempresarial**, son contratadas por el Centro según las demandas identificadas en el plan general de asistencia técnica y en los planes de negocios. Las características, acreditación y registro de estas Entidades serán reglamentados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Para la prestación del servicio de Asistencia técnica podrán acudir los colegios agropecuarios, las Universidades, los Centros de Investigación y las Organizaciones No Gubernamentales.

### ***El Plan de Asistencia Técnica Integral:***

Es el instrumento de planeación que permite ordenar las actividades y los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Centro y asegurar la provisión del servicio de asistencia técnica integral garantizando la ampliación progresiva de su cobertura, calidad y pertinencia.

Los CPGA se encargarán de formular los Planes orientados a crear las condiciones necesarias para aumentar la competitividad y rentabilidad de la producción en un contexto de desarrollo provincial.

A partir de este instrumento de planeación se seleccionarán las Empresas Prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Agroempresarial (EPSAs), que cubrirán las demandas según los procesos económicos que se dinamicen en la Provincia.

### ***Funciones de las EPSAs:***

Las empresas prestadoras de los servicios de asistencia técnica agroempresarial tendrán como funciones:

- Prestar el servicio de asistencia técnica integral, en función de las brechas identificadas en el respectivo encadenamiento productivo identificado y priorizado por el Centro.
- A partir de los perfiles de negocios, elaborar el plan de negocios respectivo, el cual deberá incluir el análisis de recursos e inversiones, la factibilidad técnica, económica y financiera y un análisis de flujos de fondos. Este plan será tomado por la coordinación del Centro a fin de realizar la gestión necesaria para la canalización de recursos de inversión.

- Presentar los informes de avances y de resultados que permitan a los integrantes del Centro y a los productores involucrados tomar decisiones sobre la calidad y pertinencia del servicio.

### **Esquema de acompañamiento del programa CPGA:**

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en coordinación con el SENA, el INCODER y con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo del Quindío, ha establecido un programa de acompañamiento para la conformación y consolidación de los Centros. Este programa se desarrolla en función de tres etapas: Conformación de la línea de base, empoderamiento y consolidación.

**Línea de base:** Permite identificar de forma rápida y partir del conocimiento popular y técnico existente las principales características de los encadenamientos productivos para establecer sus mapas de competitividad, es el punto de partida para la identificación de oportunidades de negocios y acciones de impacto frente al desarrollo rural, que más adelante se traducirán con la participación de los actores en proyectos, planes de negocios y planes de asistencia técnica. La línea de base se construirá en función de cada encadenamiento productivo y en síntesis es el medio de identificación de las demandas y de quienes tienen la oferta a la medida de las mismas. Esta etapa tiene una duración aproximada entre 3 y 8 semanas dependiendo de la capacidad de respuesta de cada territorio.

**Empoderamiento:** Durante esta fase y a partir de la anterior, los actores del Centro definen su naturaleza jurídica a partir del modelo de gestión, es decir, a partir de la definición de su visión, misión, objetivos, estrategias, metas de tal forma que el Centro cuente con un sistema que le permita gerenciar sus factores internos y externos en función de resultados concretos. Sin lo anterior, definir los presupuestos de operación, el esquema de organización y dirección, los perfiles del talento humano, la sede e infraestructura requerida, será un desacierto e incrementaría costos por improvisación. Debido a lo anterior, se recomienda que hasta tanto los centros desarrollen sus propios modelos, se inicien las operaciones de la mano con la Secretaría de Agricultura Departamental, como Secretaría Técnica del Centro Provincial y para iniciar los procesos de gerencia de conocimiento y gestión de proyectos y negocios, se contará con el apoyo de un facilitador en sistemas y un facilitador en desarrollo empresarial por parte del SENA. Dicha estructura organizacional provisional, se denomina **equipo de acompañamiento** y será coordinado por el convenio MADR-SENA-F.D.Q.

Esta fase estará finalizada, una vez el Centro tenga definido su modelo de gestión e inicie la activación de su vida jurídica. El tiempo de esta etapa estará condicionado por la velocidad de respuesta de las regiones. Esta etapa presenta una duración de tres a seis meses y es relativa a cada territorio. Dado que la metodología de empoderamiento es aprender haciendo, durante esta etapa se comienzan a dar ejercicios de gestión de proyectos, negocios y planes generales de asistencia técnica, así como la acreditación y contratación de **empresas prestadoras de servicios de asistencia técnica agroempresarial** especializadas por encadenamientos productivos. El perfil para la acreditación de dichas empresas por parte de las Secretarías de Agricultura, será validado

con los actores del Centro Provincial Participativamente, en función de las líneas de base frente a la competitividad.

**Consolidación:** Esta es una etapa de acompañamiento menos directo de parte del programa MADR-INCODER-SENA-FDQ, que fortalece procesos de gestión del Centro Provincial conformado, empoderado y operando con sus propias herramientas de gestión. En esta etapa se inician los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados e impactos de los Centros, los cuales ya tendrán su propia definición de imagen corporativa, la gerencia directa de su sitio web en el portal nacional de Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial y el diseño y operación de un portafolio de servicios especializados a la medida de las necesidades de la demanda de su territorio. Deberán contar con estructuras internas o externas de inteligencia de mercados, gestión logística y plataformas de comercialización. Movilizarán banca de inversión y efectuarán ruedas de negocios para incrementar cada vez más alianzas entre pequeños, medianos y grandes productores, transformadores y comercializadores del campo. Esta etapa también tiene una duración relativa en un rango de seis a 12 meses dependiendo del territorio.

### ***Las acciones del acompañamiento***

Las acciones que a continuación se presentan, definen el plan de acompañamiento a concertar con las Secretarías de Agricultura Departamental para la conformación y puesta en marcha de los Centros según sus etapas:

1. Definición asociación de municipios. Algunos de los municipios se encuentran asociados y las asociaciones existen bien sea jurídicamente o como un capítulo de la Federación Nacional del Municipios sus objetos sociales varían y se considera de importancia en algunos casos efectuar modificaciones estatutarias que les brinden una mayor versatilidad y alcance frente al desarrollo rural integral. Para ello el programa de acompañamiento facilitará una minuta prototipo que facilite la toma de decisiones por parte de los alcaldes.
2. Definición de la voluntad de la creación del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial para el área de influencia de la asociación de municipios. El prototipo de acuerdo está previamente definido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el SENA, su suscripción debe efectuarse por los representantes de dichas instituciones, los alcaldes la Secretaría de Agricultura Departamental y los actores directamente relacionados con los encadenamientos productivos en el territorio.
3. Definición de los recursos para la creación del Fondo Regional para el apoyo a los planes y proyectos de los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial. Como se mencionó anteriormente, se crearán en el marco de la Asociación de Municipios y sus recursos tanto financieros como en especie, deberán estructurarse según el alcance de los Planes Generales de Asistencia Técnica Integral por Encadenamiento Productivo y con la visión de operar como contrapartida de recursos de los instrumentos de política del Estado y recursos procedentes de cooperación internacional.

4. Levantamiento de las líneas de base. Se efectuarán gracias a la convocatoria de la Secretaría de Agricultura Departamental, en el marco de las reuniones de acompañamiento a los Centros Provinciales. La metodología será unificada y concertada entre el MADR-SENA-INCODER-F.D.Q. El capítulo de competitividad será desarrollado por la F.D.Q. y los demás aspectos de la línea de base frente al desarrollo rural, por el INCODER.
5. Identificación de oportunidades de negocio y de acciones impactantes frente al desarrollo rural. A partir de las líneas de base de los encadenamientos productivos y de los territorios, los actores de los Centros Provinciales, con una metodología suministrada por los equipos de acompañamiento del programa efectuarán los análisis de evaluación y priorización de los negocios y de las acciones a partir de los cuales se efectuarán los términos de referencia para articulación con instrumentos de política del Estado.
6. Formulación de los términos de referencia. Este paso, facilitará la integración de la política sectorial expresada mediante los instrumentos de política del Estado, con las necesidades multisectoriales para la competitividad de los territorios en el marco de su desarrollo rural. Los términos de referencia estarán orientados a la definición del perfil de las empresas prestadoras de servicios de asistencia técnica agroempresarial para cada encadenamiento productivo, el perfil de los negocios, los planes generales de asistencia técnica y el perfil de proyectos para el desarrollo rural.
7. Acreditación de empresas prestadoras de servicios de asistencia técnica agroempresarial. Las Secretarías de Agricultura Departamentales o quien haga sus veces, efectuarán los procesos de acreditación de empresas prestadoras de servicios, según los perfiles establecidos para cada encadenamiento productivo, por parte de los actores del Centro Provincial. Este perfil, a su vez, deberá tener en cuenta la capacidad de brindar asistencia técnica a aquellos productos de seguridad alimentaria y alternativos que se encuentren asociados a cada encadenamiento productivo.
8. Construcción del modelo de gestión de los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial. Bajo los lineamientos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y con el acompañamiento del programa MADR-SENA-F.D.Q. los territorios establecerán el modelo de gestión en función de los objetivos, metas y prioridades concertadas para incrementar la competitividad de los encadenamientos productivos y fortalecer la capacidad de gestión conjunta de productores, transformadores y comercializadores, apoyados por los alcaldes, instituciones descentralizadas y organizaciones del sector.
9. Constitución legal del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial, vinculación de la unidad de coordinación y formalización de los protocolos de recursos entre el Centro y el esquema de financiamiento regional. Este componente, busca que los recursos previstos por las Alcaldías para la gestión integral de los planes de

asistencia técnica, operen como contrapartida de recursos de instrumentos de política del Estado y de recursos procedentes de la cooperación internacional. En este sentido, se procurará por el fortalecimiento financiero y por la inversión oportuna de los mismos, según las decisiones tomadas por los actores del Centro con el acompañamiento de su unidad de coordinación.

10. Operación. Para esta acción, el Centro cuenta con capacidades y recursos para responder a la demanda promovida por las empresas prestadoras de servicios de asistencia técnica agroempresarial. De esta forma, el Centro cuenta con un portafolio de servicios para cada encadenamiento productivo, según las necesidades de cada región. Obtiene parte de sus ingresos del éxito en el trámite de gestión de los recursos, del monitoreo, seguimiento y evaluación a los proyectos y negocios, demostrando su capacidad de autosostenibilidad operativa. Los excedentes del Centro Provincial, se reinvierten en plataformas tecnológicas, gestión de banca de inversión y en el fortalecimiento de los servicios especializados.

### ***Productos Esperados de los Centros Provinciales:***

Una vez aplicado el programa de acompañamiento los territorios contarán con un Centro Provincial de Gestión Agroempresarial con:

- Una plataforma básica de comunicaciones que le permitirá efectuar las acciones de gerencia de conocimiento e información para la competitividad y el desarrollo rural del territorio, integrado al sistema nacional de gerencia de conocimiento y tecnología de encadenamientos productivos.
- Un sistema de gestión a la medida de las demandas de recursos definidas por los actores locales para proyectos, negocios y planes de asistencia técnica, en el marco de planes de desarrollo rural.
- Un mercado de servicios dinamizado a la medida de las necesidades de asistencia técnica agroempresarial de cada encadenamiento productivo y de cada territorio.
- Una capacidad de gestión adquirida por parte de los actores para la identificación y promoción de proyectos y negocios.
- Una estructura jurídica que incremente la agilidad, transparencia, pertinencia, oportunidad y confiabilidad de las acciones del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial.
- Un esquema de financiación, según el modelo de gestión diseñado y los requerimientos frente a la competitividad de los encadenamientos productivos.
- Un sistema de control, seguimiento y evaluación participativo que facilite el monitoreo de las acciones y de los recursos en función de los objetivos del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial.

### **El esquema de relaciones institucionales de los Centros:**

Con el ánimo de dar una misma dirección a los esfuerzos nacionales y territoriales, la gestión de los CPGA se enmarcará en las directrices que el Ministerio ha establecido para lograr la integración de las acciones que distintas entidades, los diferentes niveles de

gobierno y las organizaciones privadas ejecutan sobre el medio rural. En este sentido, las iniciativas de inversión y los proyectos productivos empresariales identificados y formulados desde los CPGA se deberán articular a las agendas regionales concertadas entre el Ministerio y los departamentos, los planes de desarrollo territorial, departamental y municipal vigentes en la estructura política colombiana, así como los planes de ordenamiento territorial, definidos por la ley de ordenamiento territorial (ley 388 de 1997).

De otro lado, el gobierno nacional está comprometido con el fortalecimiento de los procesos de descentralización, que privilegien la autonomía regional con transparencia, responsabilidad política y participación comunitaria y la integración de acciones para mejorar la eficiencia e impacto de los instrumentos de política. En este sentido, la apuesta que se hace es la de delegar funciones, responsabilidades y recursos a las Secretarías de Agricultura Departamental, las cuales fungirán como gerentes del Desarrollo Rural en la Región.

Los Centros Provinciales forman parte de las iniciativas para el Desarrollo Rural, por tanto las Secretarías de Agricultura serán las encargadas de coordinar en cada departamento las acciones para la conformación, operación y consolidación de los CPGA. Así mismo, serán las responsables de velar por la real integración y coordinación, a nivel de los Centros, de las acciones institucionales e intersectoriales.

En los territorios donde coincida la iniciativa de los Centros con las áreas de Desarrollo Rural establecidas bajo la coordinación del INCODER, se deberá coordinar y orientar acciones conjuntas para el Desarrollo Rural y Agroempresarial. Cabe resaltar que las áreas de desarrollo rural, podrán coincidir con los territorios de uno o varios Centros Provinciales. De esta manera se hace coincidente la iniciativa de los Centros con la función del INCODER en la promoción y búsqueda de la competitividad para la pequeña producción agropecuaria y forestal, en el marco de la sostenibilidad ambiental y la seguridad alimentaria y en el acceso y la dotación de factores productivos para los pobladores del campo.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dará las directrices necesarias para que las entidades adscritas y vinculadas, atiendan oportunamente las demandas que surjan de los CPGAs. Por su parte, las entidades adscritas y vinculadas establecerán los mecanismos necesarios que permitan privilegiar las demandas de los proyectos productivos empresariales de los CPGAs.

### ***Roles y funciones de los distintos actores del CPGA:***

#### ***De las Secretarías de Agricultura Departamental o quien haga sus veces:***

- Diseñar el Programa de CPGA en su departamento (establecer prioridades, secuenciación del trabajo y cronograma de ejecución).
- Coordinar de manera conjunta con el Ministerio de Agricultura, las acciones de acompañamiento y establecer un sistema de seguimiento y monitoreo al programa de CPGA.

- Facilitar la asociación de los municipios, propiciando el diálogo entre los actores presentes en el territorio para la conformación de los CPGA.
- Acreditar las Empresas Prestadoras de Servicios de Asistencia Técnica (EPS).
- Aplicar, actualizar y hacer operativo el sistema de seguimiento y evaluación del sistema de asistencia técnica, en concordancia con la Comisión Intersectorial de Seguimiento y Evaluación a los CPGA.
- A partir del proceso de seguimiento y evaluación de los CPGA, prestar servicios de capacitación que mejoren el desempeño de los mismos.
- Con base en los requerimientos identificados por la Coordinación del Centro, elaborar el plan de acompañamiento para la consolidación del CPGA.
- Ejecutar las acciones de fortalecimiento necesarias para la buena operación del Centro.

#### **Del INCODER:**

- Ejecutar la política de Desarrollo Rural acorde con los lineamientos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y de las áreas de desarrollo rural<sup>1</sup> priorizadas por el Instituto para orientar y ejecutar programas de desarrollo rural. .
- Acompañar y apoyar iniciativas locales de asociatividad para la creación y consolidación de los CPGA, con visión integral de desarrollo territorial.
- A partir del plan de acompañamiento acordados con los Consejos Directivos de los CPGA, apoyar, en las regiones priorizadas por el Incoder, la gestión de los planes de negocio a través de capacitación a los funcionarios locales y a las organizaciones de productores de la provincia.
- Ejecutar obras de infraestructura o actividades de apoyo a la producción empresarial a partir de los planes de negocio priorizados y elaborados por los CPGA.

#### **Del SENA :**

- Acompañar y apoyar a iniciativas locales de asociatividad para la creación y consolidación de los CPGA.
- Realizar análisis de competitividad e identificación de oportunidades de negocios.
- Fortalecer, a través de los CPGA, de las EPS o directamente con las asociaciones de productores, los procesos de organización socio -empresarial.
- Incrementar las capacidades de las organizaciones de productores y de los técnicos locales para la elaboración y gestión de planes de negocio.
- Entregar herramientas metodológicas para el mejoramiento en la prestación del servicio de asistencia técnica directa rural.

---

<sup>1</sup> Las áreas de desarrollo rural, en el INCODER, están entendidas como el espacio geoproductivo y socioeconómico definido por medio de la interacción de componentes de tipo agroecológico, productivo, económico, social, cultural, ambiental, de infraestructura, político e institucional, principalmente, sobre los cuales se priorizan, planifican, ejecutan y evalúan acciones institucionales acordes con sus objetivos, sus funciones y su organización misional. INCODER, Criterios Integrales para la definición de áreas de interés para acciones de desarrollo rural en Colombia a través del INCODER. Documentos preliminar para la discusión, febrero de 2004.

- Ofrecer información oportuna y relevante para la consolidación de negocios empresariales en la Provincia.
- Cofinanciar los componentes elegibles en el marco de los recursos de la Ley 344, para la gestión de los Planes de Negocios.

***Del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:***

- Establecer las directrices de política de desarrollo rural y de la asistencia técnica en particular, así como el seguimiento y evaluación de la implementación de dicha política.
- Definir los criterios de eficiencia fiscal y administrativa y los criterios de desempeño de la asistencia técnica.
- Desarrollar el sistema de seguimiento y evaluación.
- Establecer el marco regulatorio para la prestación del servicio, en los temas de registro y acreditación.
- Fortalecer las habilidades, capacidades y conocimientos de las entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica.
- Participar con sus entidades adscritas en las mesas de negociación que convoquen los CPGAs a fin de canalizar los recursos e incentivos necesarios para la concreción de los proyectos productivos empresariales.

***De los CMDR:***

- Los representantes de los CMDR en los Consejos de los CPGA, deberán definir la estructura funcional del CPGA y nombrar la coordinación para la gestión y operación del Centro.
- Los representantes de los CMDR, al integrar los Consejos de los CPGA, participan en la selección de las EPSAs encargadas de prestar el servicio de asistencia técnica directa rural a partir de las demandas identificadas en los proyectos productivos empresariales.
- Hacer seguimiento y evaluación al servicio de Asistencia Técnica Directa Rural.
- Son actores fundamentales del proceso de prestación del Servicio de ATDR, lo que implica asumir un mayor compromiso y responsabilidad, fortalecerse como colectivo, como organización, como demanda.

***De las Asociaciones de productores y otros actores de los encadenamientos productivos:***

- Acudir a las convocatorias realizadas por las Alcaldías locales y las Secretarías de Agricultura Departamentales, a fin de acceder a los beneficios del CPGA.
- Participar en las instancias de concertación y negociación local así como en el Consejo Directivo del CPGA.
- Participar en los eventos de socialización y sensibilización sobre la estrategia y beneficios del CPGA.
- Velar por el cumplimiento de las reglas del juego establecidas en la operación de los CPGAs.

- Participar en las ruedas de negocios convocadas por el CPGA, a fin establecer alianzas con empresas privadas que hagan viable la propuesta técnico – económica del proyecto productivo empresarial.

## **FINANCIAMIENTO**

Los Centros provinciales contarán con los siguientes recursos para su funcionamiento y la contratación de servicios de apoyo para la consolidación de los planes de negocio y la asistencia técnica integral. Los recursos se manejarán de conformidad con el presupuesto de gastos e inversiones que deberá aprobar el consejo directivo.

Los ingresos de los CPGA estarán conformados por:

1. Por un porcentaje del \_\_\_\_\_ de la participación de los municipios en los ingresos corrientes de libre asignación de la Nación, de conformidad con la ley 60 de 1993, que cada municipio deberá destinar para el Centro Provincial y el cual solo podrá ser usado para inversión.
2. Por los ingresos provenientes de la tarifa del 3% de los recursos de los proyectos, que se autoriza cobrar a los centros provinciales de gestión, por la comisión de éxito en la gestión de banca de inversión y por el ejercicio de la función de seguimiento y control de los mismos.
3. Por los recursos que los municipios integrantes del CPGA gestionen ante otros entes del orden departamental, regional o internacional, gubernamentales o no gubernamentales.
4. Por los ingresos de recursos propios que destinen los concejos municipales.

### ***Operación de los Centros (preinversión):***

Para la operación de los CPGA se constituye el esquema de financiamiento regional mencionado en páginas anteriores.

Los recursos se distribuyen en:

1. Recursos para el pago del funcionamiento del Centro;
2. Recursos para el financiamiento de la asistencia técnica integral.
3. Recursos para el fortalecimiento del Centro.

El Ministerio y sus entidades adscritas, así como las Secretarías de Agricultura, aportarán recursos para el fortalecimiento del Centro. Estos recursos se destinarán para la difusión del Programa de CPGA, la convocatoria a actores regionales, la concertación de objetivos y compromisos, la definición del plan de acompañamiento y el apoyo a algunos aspectos como son:

- Fortalecimiento de capacidades locales para la elaboración de planes de negocios, planes de asistencia técnica y seguimiento y evaluación del servicio.

- Fortalecimiento a las Secretarías de Agricultura Departamentales para los procesos de acreditación y montaje del sistema de seguimiento y evaluación al servicio.
- Provisión de servicios estratégicos como es el Sistema de Información Tecnológica Agropecuaria – SITA y los sistemas de información de precios y mercados.
- Divulgación de los instrumentos de política.

***Inversión:***

La financiación de los proyectos empresariales deberá ser gestionada por el Consejo y la Coordinación de los CPGA, con las entidades que apoyan la financiación de procesos de desarrollo rural, con la empresa privada y con recursos de carácter internacional, entre otros.

Se deberá orientar y canalizar recursos de inversión de FINAGRO, Banco Agrario, Incentivos como el ICR (Incentivo a la Capitalización Rural), Fondo Agropecuario de Garantías, programas como apoyo a la microempresa rural PADEMÉR y Alianzas Productivas, el INCODER, SENA, entre otros.

***Seguimiento, Evaluación y Control:***

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en coordinación con las Secretarías Departamentales de Desarrollo Agropecuario o las Secretarías de Planeación Departamental, diseñará y pondrá en funcionamiento el sistema de seguimiento y evaluación. Deberá de igual manera definir los criterios de eficiencia fiscal y administrativa y los indicadores de desempeño en términos de reducción de pobreza mediante la generación de ingresos y empleo, que permitan crear estímulo en la asignación de recursos de carácter nacional y departamental.