



CIAT

políticas en síntesis

Alianzas productivas: Un instrumento efectivo de inclusión productiva, versátil ante diferentes condiciones de vulnerabilidad y contextos regionales

Mark Lundy, Rafael Isidro Parra-Peña S., Carmen Lucía Jaramillo, Alexandra Amrein, Jhon Hurtado y Carolina González

En Colombia, el desarrollo rural requiere de una institucionalidad que contribuya a cerrar la brecha urbano-rural, que cuente con los instrumentos de política necesarios para la inclusión productiva y la promoción de una asociatividad orientada a una ruralidad competitiva. Los 12 años de experiencia de la implementación del Proyecto de Apoyo para las Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) aportan lecciones en esta dirección. Así lo evidencian los resultados de un reciente estudio realizado por el equipo Vinculación de los Agricultores a los Mercados del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), con el apoyo financiero de la Fundación Ford. El estudio no solamente considera a los instrumentos de política que retoman los aciertos e innovaciones de este modelo, sino también propone ajustes necesarios para potenciar su efecto como plataforma de integración con otros instrumentos para construir escenarios de paz¹ desde el desarrollo regional.

Mensajes clave

- El Proyecto de Apoyo para las Alianzas Productivas (PAAP) del MADR incentiva al sector privado para establecer acuerdos comerciales estratégicos que faciliten el acceso a mercados de organizaciones de productores (OP) de pequeña escala, en regiones donde difícilmente actuarían de forma independiente. Por ejemplo, ha demostrado su versatilidad: tiene un buen desempeño en zonas de posconflicto y con presencia de poblaciones vulnerables (afrocolombianos, indígenas y desplazados). Además, en un eventual posconflicto, puede servir como plataforma articuladora con otras iniciativas gubernamentales, como es la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial, que trabaja actualmente en zonas de conflicto.
- El PAAP crea una relación de beneficios mutuos entre compradores y productores. Por un lado, el sector privado, como socio comercial, disminuye costos de transacción gracias a la obtención de productos y/o insumos de calidad. Se acorta la cadena de suministro y se establecen relaciones comerciales duraderas. Por otro lado, las OP acceden a mercados más estables.

- Los principales instrumentos de implementación del PAAP han sido funcionales para su propósito y, por lo tanto, constituyen un modelo de gestión innovador. Se destacan principalmente: i) el Incentivo Modular (inversión directa en las necesidades del negocio canalizado mediante las OP); ii) el Comité Directivo de la Alianza (con participación del sector público y privado y las OP); iii) las convocatorias públicas que responden a las demandas de los territorios, las cuales se combinan con procesos de difusión y acompañamiento especial en zonas o grupos poblacionales de interés prioritario; iv) la elaboración de los estudios de preinversión y los perfiles de alianza financieramente viables; v) el paquete ofrecido de asistencia técnica y el acompañamiento socioempresarial a las OP; vi) el manejo financiero de los recursos públicos mediante un encargo fiduciario para cada una de las alianzas y vii) un sistema efectivo de monitoreo y evaluación del proyecto.
- La forma de operación del PAAP mediante un esquema centralizado de implementación (Equipo de Implementación del Proyecto) con delegación de responsabilidades a nivel territorial (Organizaciones Gestoras Regionales) ha permitido una amplia cobertura nacional junto con alto escalamiento en el número de alianzas

formadas. En las dos fases del proyecto, se superó ampliamente el número esperado de alianzas, pasando de 400 a 775. Adicionalmente, se ha logrado una alta eficiencia en el costo operativo del proyecto, el cual representa el 5,52 % de los costos totales.

- Las alianzas productivas son una alternativa para la transición desde programas de subsidios directos a iniciativas de inclusión productiva. Los productores acceden a los recursos del Estado a través del Incentivo Modular, los cuales deben reintegrar posteriormente para constituir un Fondo Rotatorio (de propiedad de la OP), que presta dinero a los productores. No se trata de un subsidio directo, sino de un incentivo productivo para lograr la viabilidad financiera del negocio y establecer las relaciones comerciales necesarias que incrementen su competitividad.
- Las alianzas productivas contribuyen a cerrar las brechas urbano-rurales en tanto ofrecen oportunidades a los productores que están en condiciones de hacer negocios, de disponer de activos financieros, humanos y sociales que les permitan medios de vida sostenibles y disminuyan su vulnerabilidad.
- El modelo actual del PAAP se puede potenciar para incentivar el establecimiento de agronegocios incluyentes, además de los elementos de competitividad que actualmente contempla.

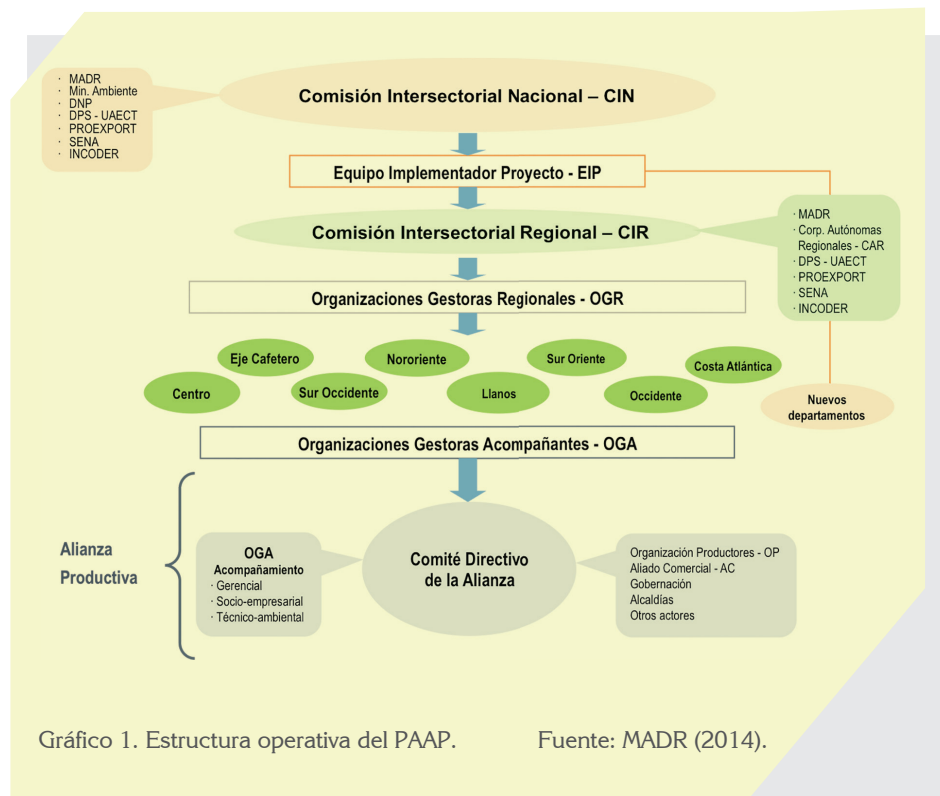
¹ En este documento, se entienden las zonas de paz, o posconflicto, como las de consolidación, las cuales corresponden a regiones afectadas históricamente por el conflicto armado y los cultivos ilícitos, con débil presencia institucional, donde el Estado colombiano desarrolla acciones para recuperar la seguridad territorial y promover el desarrollo.

Contexto general

Desde 2002, el MADR ha apoyado las Alianzas Productivas como un modelo de desarrollo de agronegocios con una propuesta rentable y sostenible en el campo.² El énfasis está en apoyar a las organizaciones de pequeños productores (OP) para que produzcan productos de calidad y con el volumen necesario para satisfacer la demanda. A la par, se apoya a la demanda al vincular a los compradores con la oferta de productos de las OP, mediante acuerdos comerciales entre las OP y los aliados comerciales.

Los productores que acceden al PAAP son de pequeña escala y no pueden poseer más de dos salarios mínimos mensuales como ingreso familiar al vincularse al programa.

Entre 2002 y 2013, se constituyeron 775 alianzas en 31 departamentos (Figura 1). Se beneficiaron 49.000 familias y 430 empresas como aliados comerciales (principalmente de la industria procesadora). El 92% de estas alianzas está en operación todavía. El valor de los agronegocios financiados es del orden de US\$434 millones, de los cuales el 23% corresponde al aporte del MADR. La estructura operativa del PAAP contempla la participación amplia de instituciones del orden nacional y regional, así como la representación de las OP en el Comité Directivo de cada una de las alianzas. Esta estructura sirve para articular esfuerzos entre entidades nacionales y, a la vez, entre estas y entidades regionales. De esta manera, el PAAP juega un papel importante como plataforma de articulación de esfuerzos e inversiones. En el Gráfico 1, se presenta una síntesis de la estructura operativa.



² Solo el 3,56% de los municipios rurales en Colombia tiene altos índices de desarrollo humano (Parra-Peña, R.I. et al., 2013).

Participación de población vulnerable

Aunque el PAAP no nació con un enfoque en poblaciones vulnerables, su trayectoria con estos grupos ha sido importante, especialmente desde 2011. Ha vinculado productores desplazados, indígenas y afrocolombianos y/o ubicados en zonas de conflicto o posconflicto (zonas de consolidación), como se muestra en los siguientes gráficos (Gráficos 2 y 3).

Para cofinanciar las alianzas, el modelo de gestión interinstitucional ha permitido aumentar el apalancamiento de los negocios desde lo local. El aumento gradual de los aportes en los territorios alcanza actualmente 0,72 centavos por cada peso de Incentivo Modular, proyectando una tendencia incremental hacia una relación 1 a 1, descontando los aportes directos de los productores (FAO e IICA, 2013).

Participación en Alianzas

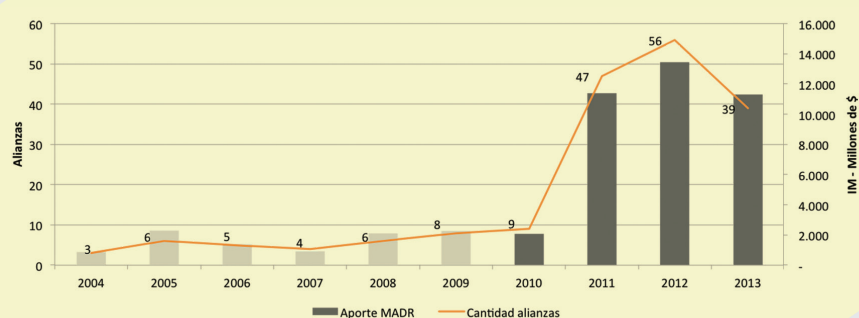
Desplazados	8,8%
Afrocolombianos	8,5%
Indígenas	9,9%

Distribución en Colombia

Desplazados	7,3%
Afrocolombianos	10,6%
Indígenas	3,4%

Fuente: MADR (2014).

Gráfico 2. Población vulnerable en PAAP.



Fuente: MADR (2014).

Gráfico 3. Número de alianzas con población vulnerable.

La investigación

El estudio se centró en documentar y analizar el funcionamiento y los resultados del PAAP en función del desarrollo económico y social incluyente con poblaciones vulnerables;³ señalando también las innovaciones y posibles ajustes que podrían potenciar sus efectos positivos sobre la competitividad (Gráfico 4).

Nivel Macro

572 Alianzas Productivas
(creadas hasta finales de 2012)

Nivel Meso

10 estudios de caso

Nivel Micro

400 encuestas a hogares
(de control)

718 encuestas a hogares

Gráfico 4. Alcance del presente estudio.

³ Por poblaciones vulnerables se está entendiendo minorías étnicas, población en situación de desplazamiento y en zonas de conflicto o posconflicto.

Si bien el PAAP no nació con un enfoque de reducción de la pobreza, sino más bien uno de competitividad, este estudio permitió revisar la utilidad de programas de acceso a mercados como vehículo de inclusión social con énfasis especial en poblaciones históricamente marginadas.

Las críticas a los programas de acceso a mercados, como mecanismos para lograr una reducción sostenida de la pobreza rural, tienden a ubicarse alrededor de los temas de inclusión, sostenibilidad y transformación. Bajo esta mirada, se orientaron las preguntas de investigación, centradas en el funcionamiento del PAAP en Zonas de Consolidación y con poblaciones

vulnerables; el tipo de alianzas; su grado de inclusión; y los logros en los hogares en términos de ingresos, empleo, generación de oportunidades comerciales, capacidades técnicas y empresariales. Se adelantaron tres niveles de análisis: macro, meso y micro.

Nivel macro del estudio: 572 alianzas productivas. Se diseñó un Índice de Desempeño de las Alianzas Productivas (IDAP) que comprende las dimensiones de competitividad, eficiencia en el manejo de los negocios y sostenibilidad. Además, utilizando modelos de duración (también conocidos como de supervivencia), se identificaron las características de las OP que permiten que el acuerdo

comercial del primer agronegocio perdure en el tiempo. Este estudio es pionero en el uso de esta metodología.

Nivel Meso del estudio: Diez estudios de caso en los que se analizó el funcionamiento de la relación comercial en términos de inclusión.

Nivel micro del estudio: 1.118 encuestas a hogares: 718 a hogares beneficiarios del PAAP y 400 a hogares de control. Se evaluó el impacto del PAAP en ingresos, pobreza y seguridad alimentaria, utilizando mediciones como el Índice de Reducción de la Pobreza (PPI, por sus siglas en inglés)⁴ y la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria (ELCSA)⁵ para el caso de dos alianzas.

Los resultados

En general, el estudio en sus tres niveles (macro, meso y micro) evidencia resultados satisfactorios de la estrategia del PAAP más algunos aspectos por mejorar. En especial, en la relación entre las alianzas y las Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGA), el fortalecimiento asociativo y de habilidades comerciales de la OP y la revisión de los incentivos para retornar de los recursos públicos al fondo rotatorio.

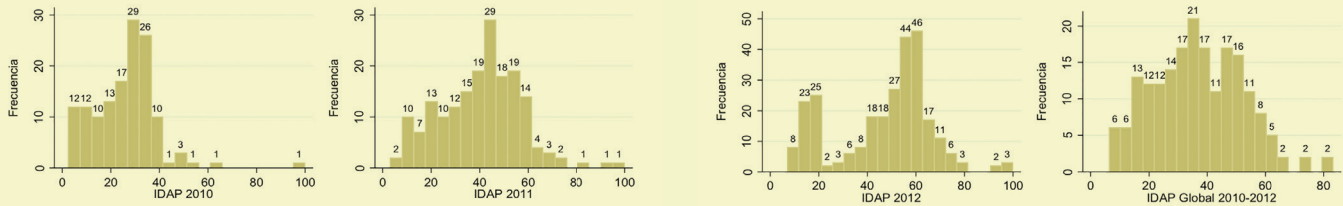
- Las intervenciones del Proyecto Alianzas Productivas son suficientes para propiciar relaciones comerciales duraderas, pero ellas necesitan un período de maduración. El Índice de Desempeño de las alianzas mejora

con la edad del agronegocio (**Gráfico 5**). El factor tiempo es importante para mejorar los ingresos de los hogares que participan en el PAAP. Como se evidenció en el estudio micro (con el análisis de diez alianzas productivas y 718 hogares), un hogar beneficiario que lleva más de 3 años en el proyecto tiene un ingreso por la venta del producto apoyado por la alianza que es 45,06% más alto que el del hogar que lleva menos tiempo. Además este hogar tiene un aumento de 10,2% en la probabilidad de tener mejor condición de seguridad alimentaria. Así, el PAAP contribuye a mejorar los ingresos del hogar cuya fuente es la producción y comercialización de los productos apoyados.

- El PAAP deja instaladas competencias básicas en lo empresarial, suficientes para mejorar la capacidad de las OP en conseguir y mantener vínculos comerciales. Por ejemplo, si el acuerdo comercial original entre la OP y el aliado comercial se rompe, más del 80% de las OP con población vulnerable o en zonas de conflicto son capaces de conseguir un nuevo comprador en el primer semestre después de la ruptura, lo que evidencia la importancia del fortalecimiento socioempresarial que hace parte de la estrategia del PAAP (**Cuadro 1**). Si pasan dos años después de la ruptura de la relación comercial inicial, el 98% de las Alianzas con población

4 El Progress out of Poverty Index (PPI) es un índice de diez preguntas desarrollado por la Fundación Grameen con base en mediciones nacionales de pobreza para medir la probabilidad de que una familia se encuentre en diferentes niveles de pobreza: <http://www.progressoutofpoverty.org/country/colombia>

5 La ELCSA es una escala que clasifica la condición de inseguridad alimentaria del hogar ordenada en cuatro valores discretos: 0 si el hogar presenta seguridad alimentaria; 1 inseguridad leve; 2 inseguridad moderada; y 3 inseguridad severa.



Fuente: CIAT (2015).

Gráfico 5. Estrategia empírica: el índice del desempeño para el PAAP

vulnerable logra restablecer un vínculo comercial con un aliado comercial. La duración de los acuerdos comerciales en zonas de consolidación es estadísticamente igual que en zonas sin conflicto armado ni cultivos ilícitos.

- Existe una ligera mayor duración en las alianzas con OP conformadas por población vulnerable versus población menos vulnerable. Las alianzas ubicadas en zonas de consolidación no presentan diferencias significativas, frente a las ubicadas en otras partes, en el riesgo de dejar el vínculo comercial original con el aliado comercial. Esto indica que los instrumentos del PAAP sirven tanto para poblaciones en situación de vulnerabilidad como para poblaciones en mejores condiciones.
- Entre las variables determinantes en la duración del vínculo comercial, está la experiencia previa de la OP en la comercialización del producto que es objeto de la alianza productiva, más las habilidades gerenciales y el número de asociados en la organización de productores. Hay evidencia estadística de que la

Cuadro 1. Tiempo de espera para un nuevo vínculo comercial después de una ruptura.

Tiempo de espera	# Alianzas con nuevos vínculos comerciales	# Alianzas con población vulnerable	# Alianzas en zonas de consolidación	# Alianzas con ambas características
1 Semestre	70 (85,36%)	16 de 24	13 de 19	5 de 6
1 año	11 (13,41%)	+2	+2	+1
2 años	1 (1,21%)	No	No	No

Fuente: CIAT (2015).

- capitalización del fondo rotatorio afecta positivamente la duración del vínculo comercial original.
- Cuando se compara la efectividad de las alianzas con poblaciones vulnerables y no vulnerables, usando el Índice de Desempeño (IDAP), no hay diferencias estadísticamente significativas, lo que demuestra la versatilidad del modelo actual del PAAP. Asimismo, se evidencia que el mecanismo de convocatoria pública nacional no ha sido una limitante para el acceso por parte de la población vulnerable gracias a la coordinación interinstitucional.
- Pertener al PAAP tiene un efecto positivo en los ingresos del hogar y, además, hay unas mejorías en su condición de seguridad alimentaria. Según el análisis micro hecho para 10 alianzas productivas con 718 hogares, el ingreso del hogar promedio que recibe entrenamiento productivo y socioempresarial es 33,51% más alto comparado con aquel que declara no haberla recibido, y su ingreso por la venta del producto objeto de la alianza es 119,68% más alto. Además los hogares participantes tienen 1,99 puntos más en el índice de Reducción de la Pobreza y un aumento en la probabilidad de permanecer en la

- categoría de seguridad alimentaria de 10% puntos porcentuales. Los efectos positivos sobre el índice de superación de la pobreza en los hogares beneficiarios son generados principalmente por la asistencia técnica y el empoderamiento que ofrece el PAAP. Dado el tiempo de maduración de las alianzas, es altamente probable que estos resultados mejorarían aún más con mayor tiempo.
- En la evaluación de impacto realizada con hogares de dos alianzas productivas (leche en Cauca y panela en Risaralda), se evidenció un impacto significativo en los ingresos anuales por la comercialización del producto objeto de la alianza, del orden del 5% y 10%, respectivamente. Para el caso de la leche, las ganancias de las familias beneficiarias son en promedio 38,4% mayores frente a los no beneficiarios; y para la alianza en panela, los beneficiarios ganan en promedio 57,9 % más que los no beneficiarios.
- Para el caso de estas dos alianzas, no se encuentra evidencia estadística de impacto de la
- participación de los agricultores en el PAAP tanto en el puntaje del Índice de Reducción de la Pobreza (PPI), como en el indicador de seguridad alimentaria (ELCSA). No obstante, los promedios de los puntajes PPI, del indicador ELCSA de los beneficiarios de la alianza de leche y del indicador ELCSA de los beneficiarios de la alianza de panela son mayores para los beneficiarios con respecto a los no beneficiarios, lo que sugiere que existen algunos productores que han mejorado estos indicadores gracias al PAAP.
- Las relaciones comerciales y sus respectivos modelos empresariales son diversos, también los grados de inclusión registrados son bastante diferenciados. Los resultados se ven influenciados por la cadena productiva a la que pertenezca la alianza y las características específicas de su mercado. La evidencia en el estudio indica una posible relación entre los modelos empresariales, sus grados de inclusión y las trayectorias de desarrollo generadas por los hogares participantes. Con un mayor número de casos, sería posible establecer esta relación con mayor certeza.
- Desde la óptica del sector privado que participó en el estudio, la relación entre el sector privado y el sector público del orden nacional (MADR) se vio fortalecida con el PAAP. Se destaca la importancia del rol que tiene el Ministerio en la viabilidad de las alianzas. No obstante, la percepción que tienen de la relación con el sector público regional y municipal no es igualmente positiva. En estos niveles, identifican algunas dificultades en términos de transparencia y falta de voluntad política en el apoyo a las alianzas productivas. La gestión de las Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGA) en el nivel territorial y la elaboración de los estudios de preinversión de las alianzas, aunque son instrumentos valiosos, requieren ajustes para lograr mayor especialización y calidad. En particular el trabajo de las OGA es percibido por muchos actores como débil, poco técnico y con resultados insuficientes. En los estudios de preinversión, se presentan variaciones importantes entre regiones en cuanto a la calidad y pertinencia de los mismos.

Recomendaciones de política pública

- Mantener en la política de desarrollo rural estrategias de inclusión productiva y promoción de la asociatividad, mediante instrumentos que incorporen una clara orientación a la demanda de los mercados y planteamientos de cadena de valor, y garanticen una duración suficiente en el acompañamiento a las OP, teniendo en cuenta las características de los diferentes productos. Ampliar los procesos de acompañamiento a las alianzas permitiría obtener mejores resultados en el Índice de Desempeño de las Alianzas Productivas (IDAP).
- El principio de anualidad del sistema presupuestal público y las restricciones que imponen algunas entidades estatales para operar bajo el modelo de encargo fiduciario cuando son recursos del Presupuesto General de la

Nación complejiza la operación de estrategias como esta, la cual requiere de procesos de intervención integrales. Es necesario garantizar un proceso de maduración de las alianzas productivas para generar resultados sostenibles a nivel comercial y en los medios de vida de los hogares beneficiarios. En este sentido, valdría la pena mirar opciones para lograr estrategias de inversión multianuales que correspondan a las necesidades financieras de los negocios apoyados más que al calendario anual.

- El instrumento de Alianzas Productivas podría incorporar esquemas de estímulo que incentiven prácticas empresariales que mejoren la competitividad y la inclusión social. Se puede explorar la posibilidad de otorgar incentivos graduales con aumento del dinero de aporte a la alianza, de acuerdo a resultados medibles de incorporación de elementos de tecnología, productividad, valor agregado y generación de empleo. Igualmente, en términos de inclusión social, incentivar con mayores recursos aquellas propuestas que consideren poblaciones o territorios en difíciles condiciones, pero estratégicos para promover el desarrollo territorial. Con ello, se espera que los resultados generen cambios significativos y duraderos en el tiempo.
- En un escenario de fortalecimiento de la institucionalidad regional para el desarrollo rural, es recomendable tender gradualmente hacia una mayor desconcentración en el modelo de gestión de las alianzas productivas; para potenciar la apropiación territorial de los procesos de fortalecimiento socioempresarial de las OP y su vinculación a los mercados formales. Esta desconcentración de funciones del modelo del PAAP facilitaría los procesos técnicos y administrativos, así como la solución de dificultades en el funcionamiento de las alianzas. A pesar de las responsabilidades de las Organizaciones Gestoras Regionales y las Organizaciones Gestoras Acompañantes, la implementación del proyecto requiere un gran trabajo de coordinación desde el nivel nacional por la actual debilidad institucional en muchas de las regiones. Por lo tanto, sería recomendable una mayor desconcentración, en tanto se logren cambios reales en la institucionalidad regional para el desarrollo rural.
- Los estudios de preinversión en las alianzas productivas son un punto de partida fundamental para concretar acciones pertinentes y viables en los mercados. De allí, que tanto las OP como los aliados comerciales que participaron en el estudio meso coincidan en sugerir que estos sean realizados por expertos que conozcan las particularidades del producto y del contexto regional, siendo deseable la participación en ellos del aliado comercial. Su formulación bajo la responsabilidad de las Organizaciones Gestoras Regionales no siempre garantiza las características requeridas y se presenta cierto grado de similitud o repetición entre propuestas, restando pertinencia y especificidad frente a las necesidades y oportunidades de cada alianza.
- Se recomienda mirar el PAAP como plataforma de articulación para otras políticas del MADR en el marco de procesos de planificación regional. Se posicionaría como una estrategia que contribuye al desarrollo territorial y ayudaría a mejorar la armonización entre programas estatales en el sector rural.
- El fondo rotatorio es una fuente de capital para las inversiones productivas y fortalece las capacidades de las OP en materia de educación financiera y bancarización. No obstante, las dificultades de acceso a créditos asociativos en la banca sigue siendo un obstáculo para el crecimiento de los negocios. Mejorar la articulación entre la estrategia de fondos rotatorios y el acceso a la banca formal sería un paso importante dentro del modelo del PAAP.
- Con el fin de identificar modelos de negocio con mejor desempeño según diferentes contextos, sería pertinente incorporar mecanismos e indicadores de seguimiento y evaluación para documentar, no solamente la existencia de una relación comercial, sino también su grado de inclusión.

Referencias

Amrein A; Lundy M. 2015. Estudio sobre el sector privado colombiano y su vinculación con productores de pequeña escala con el ejemplo del Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP). Reporte interno de proyecto CIAT.

FAO; IICA. 2013. Apoyo del sector público para el desarrollo de los agronegocios incluyentes – Análisis del modelo institucional de Colombia. Estudios de casos de países – América Latina. Roma.

Lundy M; Parra-Peña RI; González C. (s.f.). Productive partnerships support project in Colombia: Looking for empirical evidence of market access programs. Proyecto presentado por el CIAT a la Fundación Ford.

MADR. 2014. Presentaciones Power Point sobre el Proyecto Alianzas Productivas.

Parra-Peña RI; Bocanegra G; Lundy M. 2014. Componente macro: Determinantes del desempeño y supervivencia de una Alianza Productiva. Reporte interno de proyecto CIAT.

Parra-Peña RI; Ordóñez L; Acosta C. 2013. Pobreza, brechas y ruralidad en Colombia. En: Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social. Volumen XLIII No. 1. Junio de 2013. pp. 15–36.

Parra-Peña RI; Lundy M; Astorquiza BA; Sarria AF; Sellare JL; Pérez AM. 2015. Modelos econométricos PAAP. Componente Micro Proyecto PAAP-CIAT-Fundación Ford Cono Sur. Reporte interno de proyecto CIAT.

Cita correcta

Lundy M; Parra-Peña RI; Jaramillo CL; Amrein A; Hurtado J; González C. 2015. Alianzas productivas: Un instrumento efectivo de inclusión productiva, versátil ante diferentes condiciones de vulnerabilidad y contextos regionales. CIAT Políticas en Síntesis No. 24. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 8 p.

Acerca de los autores

Mark Lundy, líder del grupo *Vinculación de los Agricultores a los Mercados* del Área de Investigación en Análisis de Políticas (DAPA, por sus siglas en inglés) del CIAT.
m.lundy@cgiar.org

Rafael Isidro Parra-Peña S., Economista en Análisis de Políticas Públicas, DAPA-CIAT.
r.i.parra-pena@cgiar.org

Carmen Lucía Jaramillo, Consultora para DAPA-CIAT.

Alexandra Amrein, Investigadora en Análisis de Mercados, DAPA-CIAT.

Jhon Jairo Hurtado, Investigador en Análisis de Mercados, DAPA-CIAT.

Carolina González, Economista en Análisis de Evaluación de Impacto, DAPA-CIAT.

Agradecimientos

Los autores agradecen a los siguientes profesionales por su valiosa contribución al desarrollo de este proyecto:

DAPA-CIAT:

Érika Mosquera, Analista en Comunicaciones.

Investigadores visitantes:

Elizabeth Minchew, Jorge Sellare, Gipsy Bocanegra, Melisa Pérez, Bilver Adrián Astorquiza y Andrés Felipe Sarria.

Gestores de evidencia empírica:

Adriana Rueda, Ana Cristina Morán, Bilver Adrián Astorquiza, Diana Marcela Mosquera, Jesica Lorena Zamudio, Juan Fernando Mendoza, Laura Patricia Serna, Norma Idárraga, Rubén Caicedo y Tatiana Gómez.



FORD FOUNDATION



RESEARCH
PROGRAM ON
Policies,
Institutions,
and Markets

Led by IFPRI



Centro Internacional de Agricultura Tropical
Desde 1967 / *Ciencia para cultivar el cambio*